Reg@rds sur le travail

Revue dédiée à la recherche et aux observations dans le domaine du travail

Travail Québec

Volume 4, numéro 3 Printemps 2008

# Mot de la rédaction

CE dernier numéro du présent volume propose un texte important sur le défi actuel de concilier les droits individuels et les droits collectifs en milieu de travail. En s'appuyant sur des entrevues réalisées auprès de spécialistes de la question, l'auteure met en lumière les multiples facettes de cette réalité qui concerne le monde du travail au Québec.

L'équipe de la revue a aussi recensé trois recherches. La première s'intéresse au rôle des intervenants syndicaux dans un contexte de partenariat syndical-patronal, alors que la deuxième aborde le rôle de superviseur comme facteur déterminant de l'engagement professionnel. Quant à la troisième et dernière recherche, elle traite de l'impact de la délocalisation de l'emploi dans le secteur du génie au Québec.

La rubrique « Démarches vécues en entreprise » présente, pour sa part, deux cas où les pratiques de gestion ont contribué à la mise en valeur des ressources humaines.

Deux événements ont, par ailleurs, retenu notre attention : le Salon des meilleures pratiques d'affaires 2007 et la création d'un premier syndicat international transatlantique.

Nous souhaitons que le contenu de ce numéro saura vous intéresser. Nous vous rappelons que le recueil des articles de fond publiés en 2007-2008 paraîtra sous édition traditionnelle prochainement. Enfin, nous vous sommes reconnaissants de la fidélité témoignée jusqu'ici à la revue.

Bonne lecture!

**L'équipe éditoriale**

## Sommaire

**Article de fond**

- Le défi de concilier les droits individuels et les droits collectifs : regards sur une tendance montante en milieu de travail ... 2

**Démarches vécues en entreprise**

- Une gestion intégrée du changement chez Adfast ..... 17
- Diversité du recrutement de la main-d'oeuvre et unité des principes de gestion : deux approches complémentaires chez Méga Brands inc. ..... 20

**Résumés de recherche**

- L'impact des délocalisations sur le génie et les ingénieurs ..... 21
- La tranformation du rôle des intervenants syndicaux vivant un partenariat syndical-patronal .... 23
- Le superviseur : un facteur déterminant de l'engagement organisationnel ..... 25

**Analyse d'un événement**

- Salon des meilleures pratiques d'affaires 2007 : des projets concrets d'amélioration et d'innovation réalisés par des entreprises québécoises ..... 29
- Vers un premier syndicat international et transatlantique ..... 31

**Politique éditoriale** ..... 32

Article de fond

# Le défi de concilier les droits individuels et les droits collectifs : regards sur une tendance montante en milieu de travail

Par Johanne Gauthier[1]

**Avec l'application des chartes des droits et libertés de la personne, tout individu est désormais protégé, en principe du moins, contre la discrimination. Cet espace potentiel de protection des droits individuels s'étend jusque sur les lieux de travail, au sein desquels les employeurs ont l'obligation d'accommoder, sans contrainte excessive toutefois, un travailleur subissant de la discrimination.**

**Au cours de la dernière décennie, plusieurs causes touchant les droits à l'égalité des travailleurs ont été débattues devant les tribunaux ou devant des arbitres de grief. Si l'on en juge par leur contenu, on peut supposer que certains milieux de travail, tant dans la perspective de la partie patronale que de la partie syndicale, vivent un inconfort devant l'émergence des droits et libertés de la personne sur une scène traditionnellement dominée par les droits collectifs du travail.**

**Les dilemmes ressentis par les acteurs du travail s'expriment souvent sous la forme d'incertitudes. Comment concilier les droits individuels avec les droits collectifs négociés de bonne foi entre les parties dans leurs conventions collectives ou lors d'ententes? Quelles sont les limites des obligations des employeurs et jusqu'où doivent-ils aller? Les salariés n'ont-ils que des droits? Sinon quels sont leurs devoirs? Enfin, quelles sont les responsabilités des syndicats en matière d'accommodement et où logent-ils entre la nécessité de collaborer avec l'employeur et leur devoir de juste représentation à l'égard de tous les salariés?[2]**

**En ouvrant un espace de protection pour le salarié en tant que personne, l'obligation d'accommodement sans contrainte excessive en milieu de travail est susceptible d'avoir des effets sur le monde du travail ainsi que sur l'application de certaines clauses de la convention collective. Les avocats en relations du travail précisent souvent que chaque situation doit être traitée comme un cas d'espèce. On constate toutefois que la jurisprudence se renforce et apporte des balises pour envisager les demandes d'accommodement.**

**Avec l'intention de faire le point et de partager les connaissances sur le sujet, nous allons d'abord définir ce qu'est l'obligation d'accommodement dans le contexte du travail en rapport avec différents motifs de discrimination. Nous expliquerons ainsi les notions clés, tout en faisant ressortir la présence de balises. Ensuite, tour à tour, nous présentons les devoirs et obligations de chacun des acteurs concernés : ceux des employeurs, des salariés et des syndicats, en les illustrant au besoin par des exemples tirés de décisions juridiques. Nous présentons également les points de vue de quelques universitaires sur les défis en matière d'accommodement raisonnable afin de mieux concilier les droits individuels et les droits collectifs dans le monde du travail.**

---

1. L'auteure agit à titre d'experte-conseil à la Commission des partenaires du marché du travail et, au moment où elle a rédigé cet article, elle était conseillère à la Direction des innovations en milieu de travail du ministère du Travail. Elle a procédé à des entrevues sur le sujet auprès de Christian Brunelle, professeur à la Faculté de droit de l'Université Laval, et de Jacques Desmarais, professeur au Département des sciences juridiques à l'Université du Québec à Montréal.

2. Bien que, dans cet article, nous présentons une certaine dichotomie entre les droits individuels, qui seraient soutenus par les chartes des droits et libertés, et les droits collectifs des travailleurs, inscrits dans les conventions collectives et le droit du travail, cette distinction doit être atténuée. Les chartes des droits et libertés ont en effet une portée collective, à travers par exemple la protection du droit d'association et de négociation collective. Inversement, le droit du travail n'ignore pas les droits individuels des travailleurs. Ces aspects sont particulièrement illustrés à travers certaines discussions amenées par le juge Lebel dans les jugements de la Cour suprême du Canada, notamment : *Health Services and Support – Facilities subsector Bargaining Assn. c. Colombie-Britannique*, [2007] CSC 27; R. c. Advance Cutting & Coring Ltd., [2001] 3 RCS 209, 2001 CSC 70; *Isodore Garon ltée c. Tremblay; Fillion et Frères (1976) inc. c. Syndicat national des employés de garage du Québec inc.*, [2006] 1 RCS 27, 2006 CSC 2.

## Obligation d'accommodement en milieu de travail : définitions et balises

L'OBLIGATION d'accommodement « raisonnable » ou « sans contrainte excessive » en milieu de travail est issue de l'adoption des chartes des droits et libertés de la personne qui ont désormais préséance sur toute autre disposition. Comme le soutient Christian Brunelle, professeur à la Faculté de droit de l'Université Laval, « le Code du travail, de même que les conventions collectives qui sont négociées à l'intérieur du cadre législatif qu'il délimite, sont subordonnés à la norme québécoise d'égalité et au droit d'accommodement raisonnable, sans contrainte excessive, qui en est le corollaire. Ainsi, la Charte québécoise, par sa nature même, appelle une redéfinition de l'ordre juridique régissant le droit du travail afin d'y inscrire le salarié en tant que « personne » au centre des préoccupations[3] ».

L'employeur est, en principe, tenu d'en respecter les préceptes. En raison des multiples enjeux que soulèvent les demandes des salariés et de leur complexité, plusieurs d'entre elles se discutent devant les différents tribunaux tant administratifs que judiciaires. En fait, l'obligation d'accommodement raisonnable est une création jurisprudentielle[4] qui s'est élaborée au fil des décisions portant sur la mise en œuvre du droit à l'égalité, prévue dans les lois sur les droits de la personne.

### Charte des droits et libertés de la personne et obligation d'accommodement raisonnable

Qu'entend-t-on par « accommodement raisonnable »? Marc-André Dowd, président par intérim de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, propose la définition suivante : « obligation juridique découlant du droit à l'égalité, applicable dans une situation de discrimination, et consistant à aménager une norme ou une pratique de portée universelle, en accordant un traitement différentiel à une personne qui, autrement, serait pénalisée par l'application d'une telle norme. Il n'y a pas d'obligation d'accommodement en cas de contrainte excessive[5] ».

Pour qu'il y ait « obligation » d'accommodement de la part de l'employeur, il faut au départ un motif de discrimination en cause et que l'employé soit lésé dans ses droits. Lorsqu'un employeur exerce une distinction préjudiciable à l'égard d'un salarié fondée sur l'un des motifs énumérés à l'article 10 de la *Charte des droits et libertés de la personne*, il y a discrimination, autrement dit le droit du salarié à la pleine égalité est compromis. Rappelons le libellé de l'article 10 : « Toute personne a droit à la reconnaissance et à l'exercice, en pleine égalité, des droits et libertés de la personne sans distinction, exclusion ou préférence fondée sur la race, la couleur, le sexe, la grossesse, l'orientation sexuelle, l'état civil, l'âge sauf dans la mesure prévue par la loi, la religion, les convictions politiques, la langue, l'origine ethnique ou nationale, la condition sociale, le handicap ou l'utilisation d'un moyen pour pallier ce handicap ».

Par ailleurs, en milieu de travail, le droit à l'égalité est précisé à travers l'article 16 de la Charte énonçant : « Nul ne peut exercer de discrimination dans l'embauche, l'apprentissage, la durée de la période de probation, la formation professionnelle, la promotion, la mutation, le déplacement, la mise à pied, la suspension, le renvoi ou les conditions de travail d'une personne ainsi que dans l'établissement de catégories ou de classifications d'emploi ».

Si un travailleur, s'estimant lésé dans ses droits, réussit à faire la preuve qu'il est a priori la cible d'un traitement discriminatoire, il revient alors à l'employeur de justifier, si c'est le cas, sa position sur la base « des aptitudes ou des qualités requises par un emploi », celles-ci étant non discriminatoires d'après l'article 20 de la Charte : « Une distinction, exclusion ou préférence fondée sur les aptitudes ou qualités requises par un emploi [...] est réputée non discriminatoire ». La norme exigée doit être rationnellement liée à l'exécution du travail en cause. L'employeur doit être en mesure de démontrer que cette norme a été adoptée en croyant sincèrement qu'elle était nécessaire et raisonnable pour réaliser le travail. Enfin, l'employeur doit pouvoir établir qu'il ne peut accommoder la personne lésée par cette norme sans subir, du coup, une contrainte excessive.

En définitive, un employé exprime à son employeur un besoin car il est lésé dans ses droits et souhaite un accommodement ou un ajustement de sa part. L'employeur est alors tenu de considérer la situation de l'employé et de chercher une solution permettant de neutraliser l'atteinte aux droits. Si l'employeur trouve une solution adéquate, on la nomme « compromis sans contrainte excessive » ou, en d'autres termes,

3. Christian Brunelle, 2007, p. 59.

4. Au Canada, la formulation initiale se trouve dans l'arrêt *Commission ontarienne des droits de la personne c. Simpsons-Sears*, [1985] 2 RCS 536.

5. Tiré du texte de Dowd, Marc-André, « Accommodements raisonnables : éviter les dérapages », Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, texte cat. 2.600.222, 17 novembre 2006, 2 pages.

« accommodement raisonnable ». Voici quelques exemples d'accommodements en milieu de travail : un poste adapté pour tenir compte du handicap d'un employé, un retour progressif au travail, une réaffectation, un congé motivé accordé à une travailleuse enceinte, l'inscription du salarié sur une liste de rappel, un horaire aménagé, etc. Dans certains cas, cela peut même aller jusqu'à explorer les possibilités de transfert vers d'autres unités d'accréditation et outrepasser des droits d'ancienneté.

**Des balises qui se précisent**

En matière d'accommodement en milieu de travail, les décisions à prendre ne vont pas toujours de soi et peuvent occasionner certaines divergences de vue, de sorte que certains cas sont soumis au jugement des tribunaux. C'est comme si les principes présents dans les chartes ne pouvaient en eux-mêmes suffire à indiquer aux acteurs du monde du travail les voies à suivre dans toutes les situations se présentant souvent sous des angles uniques. Il faut mentionner que derrière plusieurs cas se profilent des enjeux pécuniaires, organisationnels ou des insatisfactions de la part des autres travailleurs; les parties préfèrent donc parfois s'en remettre à un tiers.

Est-ce qu'on peut affirmer que toutes les demandes d'aménagements aboutissent en cour? « Non! » confirme Christian Brunelle[6] : « Ce sont généralement les questions les plus complexes qui se rendent jusque-là ». Selon Éric Bédard, associé principal chez Fasken, Martineau, DuMoulin[7], « tant les syndicats que la partie patronale veulent sortir de l'incertitude, car les syndicats doivent pouvoir se situer devant leurs membres. Chacun cherche un accommodement de bonne foi, acceptable pour les deux parties. Le bon sens doit parfois être invoqué ».

Il y a donc aussi des décisions informelles en matière d'accommodement raisonnable qui sont prises au quotidien dans les entreprises et les établissements. Tout en l'attestant, Christian Brunelle émet toutefois certaines réserves : « L'on peut se demander si toutes les décisions prises informellement sont toujours pleinement respectueuses des droits et libertés. On observe que la démocratie est variable selon les entreprises. Il est de plus difficile de juger parfois de la sincérité ou non des tentatives patronales d'accommodement. Sans compter que le salarié se trouve dans une position vulnérable lorsqu'il revendique ses droits face à l'employeur ».

Quels sont les principaux motifs de discrimination faisant l'objet de délibération en milieu de travail? Christian Brunelle souligne que, « à l'origine, c'est le motif de discrimination relatif à la religion qui fondait le plus souvent les demandes d'accommodement. Toutefois, depuis les années 1990, le motif de handicap, incluant tant les limitations physiques que mentales, est celui qui a suscité le plus de jurisprudence. Au cours des cinq ou six dernières années, les ordonnances d'accommodement visant cette caractéristique personnelle ont connu au Québec une véritable explosion ». Les données de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse en 2005-2006 confirment que le motif le plus souvent invoqué en matière de discrimination au travail est celui du handicap, avec 28,8 % des dossiers ouverts, alors que le motif de la religion intervient dans seulement 1,5 % des cas[8].

Comme le soutient Christian Brunelle, « l'obligation d'accommodement inférée de la Charte québécoise est conçue pour entraver les discriminations mais, paradoxalement, elle suscite des résistances ». Pour sa part, Maurice Drapeau, professionnel à la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse[9], remarque que « cela dépend du motif pour qu'il y ait résistance. L'accommodement en matière de grossesse ne suscite presque plus de résistance. Au niveau du handicap, on observe de plus en plus d'acceptation, quoiqu'il reste encore des résistances. Par contre, quand on parle d'accommodement religieux ou culturel, il y a de fortes résistances qui s'expriment et un côté émotif car il y a un choc des valeurs. En effet, la société québécoise devient laïque, le principe d'égalité entre les femmes et les hommes y prédomine ».

Devant les tribunaux, chaque situation est traitée au cas par cas. Comme l'indique Éric Bédard, « l'obligation d'accommodement est née de la réflexion de la Cour suprême sur les dispositions des Chartes[10] ». Christian Brunelle ajoute : « L'obligation d'accommodement raisonnable est une création jurisprudentielle qui a son fondement dans les chartes des droits. Elle reflète une importante évolution dans notre compréhension du principe d'égalité. Hier encore, l'égalité était pour plusieurs synonyme d'un traitement identique.

6. Propos tenus au cours d'une entrevue téléphonique en janvier 2007.

7. Propos tenus au cours d'une entrevue téléphonique en février 2007.

8. Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, *Rapport d'activités et de gestion 2005-2006*, 2006, p. 72.

9. Propos tenus au cours d'une entrevue téléphonique en février 2007.

10. Éric Bédard, 2006, p. 1.

11. *Colombie-Britannique (Public Service Employee Relations Commision) c. BCGSEU*, [1999] 3 RCS 3 (ci-après : Meiorin).

Cette conception formelle de l'égalité est d'ailleurs à la base des rapports de travail. L'on réalise enfin aujourd'hui qu'appliquer les mêmes règles à tout le monde conduit parfois à l'inégalité. Une décision de la Cour suprême (l'arrêt *Meiorin*[11]) a mis en lumière la nécessité de moduler les règles en fonction des caractéristiques personnelles des individus, pour assurer une plus grande justice au travail ». Ainsi, l'analyse de l'abondante jurisprudence qui s'est développée au sujet de l'obligation d'accommodement permet de dégager des balises afin de mieux cerner ce concept.

## Droits et obligations des principaux acteurs

Bien qu'il soit reconnu que l'employeur a la responsabilité première en matière d'accommodement, il n'en demeure pas moins que chaque acteur concerné dans le milieu de travail a des devoirs et des obligations à cet égard. Le salarié qui s'estime lésé doit notamment être en mesure de démontrer qu'il fait l'objet d'une discrimination. Pour sa part, le syndicat est appelé à défendre le salarié de manière à assurer le respect de ses droits individuels et est mis à contribution dans les étapes de recherche et d'application des solutions. Dans cette partie, nous tenterons de préciser les obligations des acteurs concernés et de les illustrer à l'aide de différentes décisions.

### Portée des obligations de l'employeur

D'emblée, Christian Brunelle observe que « certains employeurs sont dérangés par l'obligation d'accommodement qui peut compliquer leur gestion. La jurisprudence ramène en quelque sorte les employeurs à l'ordre et leur indique qu'ils doivent développer une ouverture face aux demandes ».

Certains avocats en relations du travail recommandent aux employeurs qui reçoivent des demandes d'accommodement de la part d'employés d'adopter une approche constructive et systématique. Pour décrire en peu de mots cette démarche[12], l'employeur doit se montrer ouvert face à toute demande, considérer toutes les options avant de prendre une décision telle que de briser le lien d'emploi, déployer des efforts réels pour chercher un accommodement, déterminer des solutions possibles et, enfin, documenter l'ensemble des démarches qu'il entreprend.

Si l'employeur a une obligation de moyens, c'est-à-dire de chercher un accommodement, il n'a toutefois pas d'obligation de résultat dans le cas où un éventuel compromis lui impose trop de contraintes. Après analyse de la situation, l'employeur peut refuser la demande de l'employé en démontrant que sa décision est fondée sur une exigence professionnelle justifiée, ce qui implique la démonstration qu'il ne peut accommoder l'employé sans subir une contrainte excessive. Afin de satisfaire à son fardeau de preuve, l'employeur doit donc être en mesure de justifier sa décision en s'appuyant sur des faits.

### *Une méthode unifiée pour démontrer la pertinence de l'exigence professionnelle*

En 1999, l'arrêt *Meiorin* en Cour suprême[13] a eu un rôle fondateur pour structurer le raisonnement que les employeurs doivent suivre pour démontrer que la norme exigée d'un candidat dans un processus d'embauche, par exemple, constitue une exigence professionnelle justifiée. Dans la cause mentionnée, madame Meiorin, pompière forestière au service du gouvernement de la Colombie-Britannique, est contrainte après avoir exercé son travail pendant trois ans de passer de nouveaux tests d'évaluation de la condition physique imposés à tous les pompiers forestiers. Incapable de satisfaire à la norme imposée par le test aérobique, elle est congédiée. Appuyée par son syndicat, elle dépose un grief. Après bien des démarches, elle réussit devant la cour à démontrer que le test comporte une norme discriminant les femmes de façon systémique. Autrement dit, la grande majorité des femmes ne peut réussir à se classer positivement à ce test. Dans ce cas, madame Meiorin a prouvé que la norme aérobique est a priori discriminatoire en fonction du sexe. De plus, la cour a jugé que l'employeur n'avait pas démontré, en l'espèce, que cette norme constituait une exigence professionnelle justifiée.

La cour, dans cette affaire, établit un test en trois étapes que l'employeur doit franchir afin de démontrer que sa norme, discriminatoire *a priori*, constitue une exigence professionnelle justifiée. Cette méthode unifiée intègre l'obligation d'accommodement à l'intérieur même de ce moyen de défense. Ainsi, l'employeur doit faire la démonstration suivante :

12. Voir à ce sujet François Perron, 2006, p. 26.

13. *Colombie-Britannique (Public Service Employee Relations Commission) c. BCGSEU*, [1999] 3 RCS 3, par. 54.

14. Tiré de Hélène Caron, 2006, p. 7.

1- « Il a adopté la norme dans un but rationnellement lié à l'exécution du travail en cause.

2- Il a adopté la norme particulière en croyant sincèrement qu'elle était nécessaire pour réaliser ce but légitime lié au travail.

3- La norme est raisonnablement nécessaire pour réaliser ce but légitime lié au travail. Pour prouver que la norme est raisonnablement nécessaire, il faut démontrer qu'il est impossible de composer avec les employés qui ont les mêmes caractéristiques que le demandeur sans que l'employeur subisse une contrainte excessive[14] ».

L'arrêt *Meiorin* a eu une grande portée sur la conception même du droit à l'égalité en tranchant, comme le soutient Maurice Drapeau de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, que « les employeurs ont un devoir légal d'accommodement dans toutes les situations de discrimination. Dorénavant donc, l'accommodement s'applique tant à la discrimination directe qu'indirecte[15] ». À l'origine, seule la discrimination indirecte était considérée en matière d'accommodement raisonnable et il fallait procéder à des exercices laborieux pour qualifier le type de discrimination[16]. En définitive, l'adoption d'une méthode unifiée a écarté la pertinence de référer ainsi à la distinction entre les situations de discrimination directe et de discrimination indirecte. Par ailleurs, ces distinctions sont toujours pertinentes d'un point de vue analytique mais pas au plan juridique où l'attention est placée davantage sur la démonstration par l'employeur que la norme qu'il utilise est raisonnablement nécessaire.

### *La contrainte excessive : une notion qui se précise*

Il y a contrainte excessive lorsque l'accommodement entraîne une ingérence indue ou disproportionnée dans la gestion de l'entreprise ou implique une dépense excessive. Par cette balise, on cherche à établir un équilibre entre les droits de la personne et ceux de l'employeur dans la gestion légitime de son entreprise. Quels sont les différents critères d'évaluation du degré de contrainte excessive sur lesquels l'employeur peut s'appuyer? Christian Brunelle les détaille de façon exhaustive[17] mais nous allons en présenter quelques éléments. Résumons d'abord les trois grands motifs de contrainte excessive : les limites aux ressources financières, l'atteinte aux droits et la perturbation du bon fonctionnement de l'entreprise.

1- La limite des ressources financières

La mise en place d'un accommodement peut entraîner des coûts directs ou indirects (par exemple les assurances) que l'employeur peut considérer comme excessifs. Parfois, la conjoncture économique difficile enlève une marge de manœuvre à l'employeur et, à la lumière de ce contexte, les coûts entraînés par un ajustement peuvent paraître excessifs. La durée et l'étendue de l'accommodement peuvent créer une pression financière indue sur l'employeur.

Voici un exemple de décision appuyant le fait que les coûts sont excessifs et injustifiés pour l'employeur[18]. Après avoir été victime de plusieurs accidents de travail, une journalière dans une entreprise de fabrication métallique se voit reconnaître des limitations fonctionnelles importantes. Le syndicat réclame pour l'employée un poste à temps partiel constitué de diverses tâches confiées généralement aux accidentés du travail. Après avoir passé en revue tous ses postes, l'employeur conclut qu'aucun ne respecte les limitations fonctionnelles de la salariée et, en outre, il n'y a pas assez de tâches régulières respectant ses limitations pouvant constituer un poste à temps partiel sur une base permanente. La proposition du syndicat entraînerait donc des coûts injustifiés, d'où la contrainte excessive pour l'employeur.

Par contre, dans une autre cause, le tribunal d'arbitrage n'a pas retenu comme valables les motifs de contrainte excessive invoqués par l'employeur[19]. C'est le cas d'une agente socio-économique travaillant au Centre local d'emploi de Rawdon (gouvernement du

15. Maurice Drapeau, « L'évolution de l'obligation d'accommodement à la lumière de l'arrêt Meiorin » dans *Revue du Barreau*, tome 61, printemps 2001, p. 300.

    En se basant sur le cas des femmes enceintes, Maurice Drapeau (2003, p. 12) considère que la discrimination est « Directe lorsque l'exclusion a un lien exprès et manifeste avec le motif discriminatoire prohibé, par exemple « Je n'embauche pas de femmes enceintes ou qui veulent le devenir ». Indirecte lorsque l'exclusion résulte de règles apparemment neutres, mais qui, lorsqu'elles sont soumises à un examen critique de leurs conséquences, présentent un effet discriminatoire sur certains groupes. Par exemple, la règle de disponibilité au travail qui ne tient pas compte du besoin des travailleuses enceintes de s'absenter pour des raisons de maternité ».

16. Voir à ce sujet Pierre Bosset, « Les fondements juridiques et l'évolution de l'obligation d'accommodement raisonnable », texte ronéotypé de l'introduction générale de l'ouvrage sous la direction de Myriam Jézéquel : *Les accommodements raisonnables : quoi ? comment? jusqu'où? Des outils pour tous*, Cowansville, Éditions Yvon Blais, 2007, p. 5.

17. Christian Brunelle, 2001, p. 248 à 251.

18. *Samuel et fils c. Métallurgistes unis d'Amérique*, section locale 9941, DTE 2006T-880 (TA), exemple tiré de Éric Bédard, 2006.

19. *Syndicat de la fonction publique du Québec c. Québec (ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale)*, Louise Sauvé, DTE 2005T-312 (TA), exemple tiré de Éric Bédard, 2006.

Québec). En novembre 2002, elle subit un grave accident d'automobile. Après une absence prolongée, elle demande un retour progressif au travail de quatre mois, autorisé par un médecin. L'employeur décide alors de ne pas renouveler son contrat à durée déterminée et de la mettre à pied. À titre de contrainte excessive, l'employeur invoque un déficit budgétaire l'empêchant de renouveler le contrat de travail de l'employée. Comme le retour progressif au travail n'aurait été que de quatre mois, représentant seulement une portion du salaire annuel versé et que le déficit budgétaire invoqué pouvait être analysé dans un ensemble administratif plus vaste (gouvernement du Québec), l'employeur a perdu sa cause.

2- L'atteinte aux droits

L'atteinte aux droits concerne tant les droits des autres travailleurs que les droits collectifs contenus dans la convention collective. Dans plusieurs décisions, on remarque que l'atteinte à la convention collective doit être très importante pour être considérée comme une contrainte excessive. Par contre, si l'accommodement fait en sorte que les autres travailleurs en subissent des inconvénients majeurs, comme une surcharge indue de travail, cela est généralement considéré comme une contrainte excessive. Les risques pour la santé et la sécurité du salarié, des collègues et du public peuvent aussi être pris en compte.

C'est le cas dans l'exemple suivant[20] : une auxiliaire familiale à l'emploi d'un CSSS-CLSC ne peut plus déplacer les bénéficiaires à la suite des séquelles d'une poliomyélite. Il y a une impossibilité d'alléger la tâche car cela nécessiterait un effort démesuré de la part de ses collègues. Il n'y a pas de poste disponible dans une autre unité en rapport avec les qualifications de l'employée et il n'y a aucune obligation de la part de l'employeur de créer un nouveau poste. Ces raisons furent jugées suffisantes pour démontrer la contrainte excessive.

3- La perturbation du bon fonctionnement de l'entreprise

Pour qu'elle ne devienne pas une contrainte excessive, une réaffectation, par exemple, suppose que les employés sont interchangeables, ce qui n'est pas toujours le cas. Le nombre d'employés aussi peut jouer en défaveur d'un accommodement. Dans une toute petite équipe, il est parfois difficile de permettre un horaire adapté car il impose des contraintes directes aux autres employés. De même, l'effet sur la productivité de l'entreprise peut également constituer une contrainte excessive.

L'exemple d'un employé qui, dans une banque, a des troubles de somatisation est éloquent à ce sujet[21]. L'employeur adopte une mesure d'accommodement à son égard en modifiant la nature de l'emploi et en diminuant la charge de travail. En dépit de ces ajustements, l'employé continue à s'absenter de façon excessive (60 %). Dans cette affaire, il a été considéré comme déraisonnable d'imposer à un employeur de garder à son emploi une personne qui ne peut presque jamais travailler. Une mesure d'accommodement peut devenir excessive avec le temps si l'employé n'offre pas de contrepartie à l'employeur. Dans une affaire similaire touchant l'employeur Hydro-Québec[22], il s'agissait d'une salariée ayant une dépression majeure et des troubles de la personnalité mixte, congédiée par son employeur pour cause d'absentéisme chronique après avoir manqué 900 jours de travail entre 1994 et 2001. La Cour d'appel a décidé que l'employeur n'avait pas répondu à son obligation d'accommodement, même si l'employée présentait un taux d'absence important et que les pronostics étaient très réservés quant à sa capacité future d'offrir une prestation de travail soutenue. La cour a précisé qu'une entreprise de l'ampleur d'Hydro-Québec devait envisager la possibilité « d'accorder un horaire particulier » ou même « d'aménager un poste et un horaire » convenant à la salariée. En l'espèce, elle a jugé que l'employeur n'avait pas envisagé toutes les solutions avant de mettre fin à

20. *Syndicat des professionnelles et professionnels du réseau de la santé et des services sociaux de l'Outaouais (CSN) c. Centre local de services communautaires de Hull*, DTE 2002T-1025 (TA), requête en révision judiciaire rejetée : DTE 2003T-316 (CS), requête pour permission d'appeler rejetée : DTE 2003T-503 (CA), requête pour autorisation de pourvoi à la Cour suprême rejetée le 2 octobre 2003, nº 29846.

21. *Syndicat des employées et employés professionnels et de bureau, section locale 434 et Banque Laurentienne du Canada*, AZ 50461255 (TA), requête en révision judiciaire rejetée : DTE 2005T- 713 (CS).

22. *Syndicat des employées et employés de techniques professionnelles et de bureau d'Hydro-Québec, section locale 2000 (SCFP-FTQ) c. Hydro-Québec*, DTE 2006T-188 (CA), requête pour autorisation de pourvoi à la Cour suprême accueillie le 8 février 2007, nº 31395. Cette cause a été entendue par la Cour suprême le 22 janvier 2008.

l'emploi de la salariée, contrevenant ainsi à son devoir d'accommodement.

Certaines mesures sont considérées d'emblée comme des contraintes excessives pour l'employeur. Éric Bédard les résume en indiquant que l'employeur n'a pas à « réorganiser l'entreprise de façon majeure, créer un poste de toute pièce pour le salarié, embaucher un autre salarié pour assister l'employé présentant un handicap, modifier les tâches du salarié de manière à dénaturer le poste, maintenir un lien d'emploi de façon indéfinie, accorder un poste que la condition médicale du salarié ne permet pas de réaliser[23] ». De plus, selon François Perron, associé chez Monette-Barakett-Lévesque-Bourque-Pedneault, « il n'y aurait aucune obligation de l'employeur d'accepter de confier le poste réservé au salarié nécessitant un accommodement si la personne ne peut répondre aux exigences de ce poste[24] ».

### *Une définition large de la notion de handicap s'impose désormais*

Dès le processus d'embauche et même en période de probation, l'employeur doit tenir compte des principes contenus dans la *Charte des droits et libertés de la personne*. En processus d'embauche de ses futurs employés, l'employeur essaie d'avoir de la vision et de prévoir si possible à l'avance les coûts potentiels en santé de la part d'éventuels employés dans le cas, par exemple, où un handicap pourrait se développer. On verra qu'une telle attitude est remise en question de plein fouet par la Charte.

La Cour suprême s'est prononcée pour la première fois en mai 2000 sur l'interprétation qu'il fallait donner au terme « handicap » comme motif de discrimination[25]. L'enjeu de cette décision était en fait l'acceptation d'une définition du handicap basée sur la perception plutôt que sur l'existence d'une déficience réelle. Plutôt que de s'en tenir à la seule condition biomédicale d'une personne, la définition du handicap adoptée opte pour une approche multidimensionnelle mettant l'accent sur la dignité humaine, le respect et le droit à l'égalité. Comme l'indique Dominic Proulx, conseiller principal en relations du travail du Groupe Pages Jaunes[26], ce jugement a été prononcé en rapport avec trois affaires connexes opposant respectivement trois employeurs, soit la Ville de Montréal, la Ville de Boisbriand et la Communauté urbaine de Montréal, à la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse.

Illustrons deux de ces cas. Une candidate pour un poste de jardinière horticultrice s'avère avoir une légère scoliose dorsolombaire. Le futur employeur appréhende que la personne ne développe une lombalgie même si la candidate n'en a jamais souffert. Il ne retient donc pas sa candidature. Un autre cas concerne l'examen médical d'un policier démontrant qu'il a une légère anomalie au dos. L'employeur craignant aussi qu'il ne développe une lombalgie incapacitante refuse de l'embaucher. Pourtant, les rapports médicaux dans les deux cas démontrent que les candidats peuvent réaliser leurs tâches normalement et qu'ils n'ont pas de limitations fonctionnelles. Croyant que c'est leur prérogative de retenir le candidat de leur choix, les employeurs ont contesté les décisions favorables aux plaignants jusqu'en Cour suprême. Celle-ci a aussi tranché en faveur des plaignants et a confirmé la définition large du handicap, tout en précisant que les employeurs avaient le loisir de démontrer que la mesure reprochée était fondée sur les aptitudes ou qualités requises par l'emploi.

En définitive, la discrimination fondée sur la possibilité réelle ou perçue que l'individu puisse développer un handicap dans l'avenir est également interdite par la Charte. Comme le soutient Dominic Proulx : « Elle peut être inexistante ou latente et néanmoins être invoquée par le plaignant s'il est prouvé que la personne effectuant la discrimination (en l'occurrence l'employeur) croyait à son existence. La Cour consacre ainsi la doctrine voulant que la perception subjective d'un handicap suffise à entraîner la protection de la charte[27] ».

### Le salarié : des droits couplés à des devoirs

Bien que le salarié dispose d'un deuxième espace de protection sur les lieux de travail à travers la défense de ses droits en tant que personne, encore faut-il qu'il soit en mesure de prouver qu'il subit une discrimination. Comme le mentionne Éric Bédard : « Si une personne qui s'estime lésée dans ses droits réussit à faire la preuve qu'elle est la cible d'un traitement discriminatoire, il revient alors à l'employeur de justifier sa position en raison d'aptitudes ou de qualités requises par l'emploi[28] ».

---

23. Éric Bédard, 2006, p. 6.
24. François Perron, 2006, p. 18.
25. *Québec (Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse) c. Montréal (Ville); Québec (Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse) c. Boisbriand (Ville)*, 2000 CSC 27,
26. Dominic Proulx, 2006, p. 3.
27. Dominic Proulx, 2006, p. 7-8.
28. Éric Bédard, 2006, p. 2.

Par contre, le salarié n'a pas que des droits, il a différents devoirs. En cas de handicap, par exemple, une demande d'accommodement suppose que le salarié informe l'employeur de ses besoins ou de ses limitations. De plus, il doit collaborer aux demandes patronales. Par exemple, si l'employeur exige un examen médical avec le spécialiste de son choix, le salarié peut être tenu d'accepter cette demande et de s'y conformer.

On peut illustrer cela par un cas précis[29]. Un salarié ayant un handicap est absent depuis plus de deux ans de son travail dans une entreprise de recherche, d'aménagement et d'exploitation de réservoirs souterrains d'entreposage de gaz naturel. L'employeur aurait pu décider de mettre fin à son emploi mais, considérant ses obligations d'accommodement, il demande au salarié de consulter un médecin pour que celui-ci se prononce sur sa condition. Sur les conseils du syndicat, le salarié s'y oppose. L'employeur met fin à l'emploi et le syndicat dépose alors un grief. L'arbitre a considéré que le syndicat avait empêché la mise en œuvre de toute mesure d'accommodement en refusant de collaborer. En définitive, le salarié doit collaborer et le syndicat doit prendre acte de cette obligation.

Mentionnons d'autres aspects des obligations des salariés : coopérer activement avec l'employeur et le syndicat dans le processus d'élaboration des possibilités d'accommodement, accepter un accommodement raisonnable ou, dans le cas d'un refus, donner des explications raisonnables, faciliter l'implantation des solutions retenues. Comme le soutient Johanne Drolet, avocate chez Melançon, Marceau, Grenier et Sciortino, il faut aussi que l'employé soit en mesure de démontrer qu'il peut effectuer les tâches liées à son emploi[30]. Il doit en outre se conformer aux règles de base de l'entreprise relatives au rythme de production et au bon fonctionnement de l'entreprise.

L'accommodement offert par l'employeur n'a pas forcément à être celui souhaité par l'employé. Le salarié se doit d'accepter les efforts et accommodements proposés par l'employeur lorsque ceux-ci sont raisonnables et permettent de supprimer les effets discriminatoires. Autrement dit, le salarié doit faire des compromis. Le juge Sopinka confirme ces obligations dans l'arrêt *Renaud* : « Le plaignant a aussi l'obligation d'aider à en arriver à un compromis convenable[31] ». De plus, le salarié « ne peut se permettre de demeurer passif relativement aux démarches prises pour l'accommoder. Ainsi, il ne doit pas s'attendre à une solution parfaite qui satisfait tous les volets de sa situation. Le salarié doit collaborer avec le syndicat et l'employeur en plus d'informer clairement l'employeur de ses besoins et de ses limitations[32] ».

Le cas d'une caissière chez Sobey's est éloquent à ce sujet[33]. De 1996 à 2001, elle travaille à temps partiel un dimanche sur deux. Obtenant un emploi à temps complet à partir de 2001, son horaire change et l'oblige à travailler presque tous les dimanches. Elle considère que son nouvel horaire est discriminatoire et l'empêche de pratiquer sa religion catholique. En guise d'accommodement dans cette affaire, l'employeur avait offert à la salariée soit de recommencer à travailler à temps partiel, soit d'alterner ses congés entre les samedis et les dimanches. La preuve avait révélé que, pendant plusieurs années, alors qu'elle était à temps partiel, la salariée avait accepté de travailler deux dimanches par mois sans jamais alléguer que cette situation contrevenait à ses pratiques religieuses. C'est dans ce contexte que l'arbitre a considéré que l'accommodement proposé par l'employeur était raisonnable.

**Le syndicat : un acteur de premier plan**

L'initiative de trouver une solution d'accommodement repose en premier lieu sur les épaules de l'employeur, mais les syndicats sont concernés de maintes façons. Ils se doivent d'abord d'appuyer les demandes des salariés qu'ils représentent et de les défendre. En outre, le syndicat est appelé à collaborer, lorsque requis, aux tentatives de solution du côté de l'employeur et il doit aussi participer à l'élaboration d'un compromis acceptable.

Se basant sur différentes décisions, François Perron[34] résume les diverses obligations du syndicat : représenter tous les salariés, déterminer les mesures possibles d'accommodement, négocier un accommodement n'ayant pas d'effet discriminatoire, collaborer activement avec l'employeur, en arriver à un compromis raisonnable, accepter la responsabilité conjointe avec l'employeur pour le préjudice causé au salarié victime de discrimination (seulement lorsqu'il a participé à la

29. *Affaire Syndicat des travailleuses et travailleurs Intragaz – CSN c. Intragaz, s.e.c.*, JE 2006-1294 (CA).

30. Johanne Drolet, 2006, p. 2.

31. *Central Okanagan School District N°. 23 c. Renaud*, [1992] 2 RCS 970 (ci-après : Renaud), cité dans François Perron, 2006, p. 8.

32. Cité dans François Perron, 2006, p. 13.

33. *Sobey's Québec (Marché IGA Victoriaville) et Travailleuses et travailleurs unis de l'alimentation et du commerce, section locale 500*, [2002] RJDT 1725 (TA).

34. François Perron, 2006, p. 15.

formulation de la règle discriminatoire ou qu'il a gêné l'employeur dans ses efforts pour trouver un compromis acceptable), et donner son accord pour amender la convention collective.

L'arrêt *Renaud*[35] est souvent cité car il a démontré qu'un syndicat ne peut pas simplement se retrancher derrière le texte de la convention collective en cas de litige. Rappelons les faits. Monsieur Renaud est un adventiste du septième jour qui souhaite ne pas travailler le vendredi soir (son quart de travail) en raison de sa religion. L'employeur lui propose un accommodement, soit un horaire à plein temps du dimanche soir au jeudi soir. Le syndicat s'y oppose alors que son consentement est nécessaire pour modifier les termes de la convention collective. Craignant que le syndicat ne dépose un grief, l'employeur propose un autre accommodement à l'employé satisfaisant le syndicat, soit de travailler à temps partiel. Refusant cet aménagement, le salarié est congédié. Le salarié porte une plainte de discrimination contre l'employeur et le syndicat qui a contribué à la causer. Le juge conclut que la commission scolaire ne peut se défiler avec un motif comme celui de la crainte d'un grief syndical et le syndicat a une obligation d'accommodement.

François Perron note à ce propos : « Dans l'arrêt Renaud, la Cour suprême a reconnu que le syndicat peut encourir conjointement avec l'employeur une responsabilité pour le préjudice causé à la personne victime de discrimination lorsqu'il ne fait pas suffisamment d'effort pour l'accommoder » [...] « Le juge Sopinka conclut qu'un syndicat ne peut se comporter comme s'il était un spectateur et affirmer que la situation de l'employé est une question qu'il appartient strictement à l'employeur de régler » [...] « la menace du dépôt d'un grief de la part du syndicat ne justifie pas l'employeur de refuser d'accommoder les employés victimes de discrimination[36] ».

Ainsi, si aucun aménagement n'est possible sans toucher les dispositions de la convention collective, le syndicat doit collaborer activement avec l'employeur. Trois principes se dégagent de l'arrêt Renaud, soit 1) le syndicat est considéré comme un coauteur de la discrimination à toutes fins que de droit s'il refuse de collaborer à la recherche d'un accommodement raisonnable et non dans toutes les situations, 2) le syndicat ne peut pas exiger de l'employeur qu'il trouve en toutes circonstances un aménagement qui épargne la convention collective et 3) l'employeur a l'obligation d'accommoder les employés victimes de discrimination dans l'entreprise même si le syndicat refuse sa collaboration et menace de porter un grief.

Comme le soutient Johanne Drolet, « Bien que ce soit l'employeur qui est le principal acteur visé par l'obligation d'accommodement et que sa responsabilité est déterminante, l'arrêt *Renaud* a démontré que la recherche d'un accommodement est une responsabilité partagée entre les différents acteurs d'un milieu[37] ». Christian Brunelle en conclut que « la lutte contre la discrimination dans les milieux de travail syndiqués n'est pas seulement l'affaire de l'employeur mais aussi l'affaire du syndicat[38] ». Pour François Perron, « Le syndicat doit collaborer activement avec l'employeur afin de trouver un compromis raisonnable tenant compte des droits du salarié visé mais aussi des contraintes que la situation crée pour l'employeur et les autres salariés[39] ».

## Concilier les droits individuels et les droits collectifs en milieu de travail, un défi réaliste?

Les incidences de l'obligation d'accommodement sur le monde du travail sont indéniables et certaines modifications sont à prévoir afin d'atteindre les objectifs d'ordre public visés par les chartes en matière de droit à l'égalité. On peut douter toutefois que, dans les faits, les droits de la personne aient toujours préséance sur les droits collectifs. Bien que des balises se précisent, il reste encore des ajustements et des réflexions à faire pour mieux concilier les droits individuels et les droits collectifs. On traverse en quelque sorte une période de transition d'où, selon Jacques Desmarais, professeur au Département des sciences juridiques à l'Université du Québec à Montréal, « la négociation à entreprendre et à poursuivre continûment entre ces deux types de droits et d'intérêts ».

À cet effet, Christian Brunelle considère que « l'adoption de la *Charte des droits et libertés de la personne*, en juin 1975, apparaît jusqu'à un certain point en rupture avec la logique de « l'autonomie collective » au cœur du *Code du travail*. Fondamentalement, le régime des

35. *Central Okanagan School District Nº. 23 c. Renaud*, [1992] 2 RCS 970 (ci-après Renaud). 36. François Perron, 2006, p. 4-6.

37. Johanne Drolet, 2006, p. 1.

38. Christian Brunelle, 2007, p. 61.

39. François Perron, 2006, p. 3.

rapports collectifs postule que les parties à la relation de travail sont celles qui sont le mieux placées pour convenir des normes qui vont régir leurs rapports. Or, la Charte annonce, à sa manière, une immixtion croissante de l'État et, par conséquent, des juges dans le contenu même des conditions de travail. Elle impose aux parties de nouvelles obligations auxquelles elles ne peuvent se soustraire, même par le jeu de la négociation. Cela étant, si la convention collective demeure encore la « loi des parties », elle n'est plus la seule, ni la plus importante. En ce sens, la Charte appelle à revoir la hiérarchie des normes applicables au travail ».

**La convention collective face aux droits de la personne**

Dans le monde du travail, l'obligation d'accommodement interpelle l'équilibre construit autour des rapports collectifs de travail. Plusieurs font ce constat et en prennent la mesure. Éric Bédard remarque : « L'implantation en entreprise de l'obligation d'accommodement bouleverse l'ordre établi par les lois du travail et la stabilité des conventions collectives[40] ». Hélène Caron, avocate à la Fédération des infirmières et infirmiers du Québec, affirme à son tour : « L'implantation dans les milieux de travail de l'obligation d'accommodement provoque en quelque sorte une révolution et entraîne inévitablement un changement de mentalité et de culture des relations de travail chez les principaux acteurs concernés (employeurs, syndicats, salariés). Conséquemment, les lois du travail ne peuvent plus être appliquées sans tenir compte des lois sur les droits de la personne. Il en va de même de l'application des conventions collectives, lesquelles doivent respecter ou incorporer dans leurs dispositions les droits ou les valeurs protégées par les chartes[41] ».

Le cas de la section locale 712 de l'Association internationale des machinistes et des travailleurs et travailleuses de l'aéronautique (Bombardier aéronautique)[42] démontre que même les règles concernant l'ancienneté peuvent devoir être adaptées. À l'occasion d'un redéploiement de ses employés, l'employeur fait une entorse à la règle d'ancienneté en proposant un accommodement en vertu duquel deux opérateurs présentant des handicaps sont maintenus dans l'usine la plus accessible de manière à leur permettre d'occuper des postes respectant leur condition médicale. Il décide ainsi de déplacer deux opérateurs ayant plus d'ancienneté dans une usine plus éloignée et aux conditions de travail plus difficiles.

Poussé par sa base, le syndicat dépose un grief alléguant que la contravention aux règles d'ancienneté de la convention collective représente une contrainte excessive. Bien qu'en effet cela empiète sur les droits des deux autres salariés, la décision met en lumière qu'il n'y a pas de comparaison entre les inconvénients qu'auraient subis les deux employés ayant des handicaps qui auraient ainsi perdu leur emploi en l'absence d'un accommodement.

Dans ce cas, comme le souligne François Perron, « Le tribunal d'arbitrage de griefs affirmait que, même si les droits d'ancienneté constituent l'un des piliers d'une convention collective et qu'ils représentent l'un des facteurs les plus importants contribuant à la stabilité des relations du travail, ils ne sont cependant pas absolus et doivent céder le pas devant les dispositions prioritaires de la Charte[43] ». Les parties ne peuvent donc plus interpréter et appliquer les dispositions de la convention collective sans tenir compte de l'obligation d'accommodement raisonnable.

Il en va de même pour la clause de congédiement automatique après un certain nombre de jours ou de semaines d'absence. Celle-ci n'est pas considérée comme une mesure d'accommodement complète et ne peut en tenir lieu. Dans une affaire soumise à la Cour d'appel[44], il s'agissait d'une employée du gouvernement du Québec qui s'absente de son travail en raison d'une dépression et qui est congédiée au terme de la période maximale de 104 semaines d'assurance salaire prévue à la convention collective. Cette employée avait remis à l'employeur, avant son renvoi, un certificat médical de retour progressif au travail devant débuter deux mois plus tard. Afin de conserver son lien d'emploi, elle demandait à l'employeur de l'accommoder en lui accordant un congé sans solde ainsi que la possibilité d'effectuer un retour progressif au travail.

La Cour d'appel a statué sur l'obligation d'accommodement de la part de l'employeur en invoquant, pour respecter la dignité de l'employé, la

40. François Perron, 2006, p. 1.

41. Hélène Caron, 2006, p. 2.

42. *Association internationale des machinistes et des travailleurs et travailleuses de l'aéronautique, section locale 712 c. Bombardier aéronautique*, DTE 2006T-258 (TA).

43. François Perron, 2006, p. 5.

44. *Québec (Procureur général) c. Syndicat des professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec (SPGQ)*, [2005] RJDT 639 (CA).

nécessité de prendre en compte sa situation réelle, ses besoins, ses capacités et ses mérites. La cour conclut que « la convention collective n'autorise pas un congédiement automatique à l'expiration de la période d'assurance traitement. Elle permet à l'employeur de congédier le salarié lorsqu'il justifie d'une cause juste et suffisante [...] et l'oblige à accommoder le salarié, à moins que le délai prévu pour son retour soit si long qu'il entraîne une contrainte excessive[45] ».

Récemment, la Cour suprême[46] confirmait que les clauses de perte d'emploi au terme d'une période d'absence prédéterminée ne sont pas d'application automatique puisque chaque cas doit être évalué selon les circonstances qui lui sont propres. Elle précisait par contre que de telles clauses font partie des mesures mises en place dans l'entreprise pour permettre d'accommoder un employé malade et que la période négociée par les parties constitue donc un élément pertinent dans l'appréciation de l'obligation d'accommodement raisonnable.

Quelles sont les obligations des autres unités d'accréditation dans la même entreprise à l'égard des principes d'accommodement? Dans l'affaire *APTMQ* c. *CHUQ (CHUL)* (Association professionnelle des technologistes médicaux du Québec contre Centre hospitalier universitaire de Québec), l'arbitre Marcel Morin exprime l'avis que l'obligation d'accommodement de l'employeur va au-delà des frontières de l'unité d'accréditation du salarié : « le Tribunal est d'avis que l'employeur pour satisfaire son obligation d'accommodement n'est pas limité au poste occupé ou même à l'unité d'accréditation à laquelle appartient l'employé lorsque telle unité regroupe plusieurs titres d'emploi. [...] En effet, pour explorer toutes les possibilités qui s'offrent à l'employeur, les solutions qui débordent du cadre de l'unité d'accréditation à laquelle appartient l'employé se doivent d'être explorées[47] ».

En définitive, plusieurs clauses de la convention collective sont ébranlées par l'obligation d'accommodement. Certains vont même jusqu'à dire que, en cette matière, la convention collective n'est plus une « bible », mais une simple référence.

**De nouveaux réflexes à adopter par les employeurs?**

La Charte, selon Christian Brunelle, met en scène une conception renouvelée du salarié : « le statut de personne ne disparaît plus derrière celui de salarié. La Charte dit que la personne doit être au centre des préoccupations. Autrefois, le bien-être individuel des salariés était une considération souvent évacuée au seul profit des intérêts de l'entreprise. À présent, c'est la personne humaine qui doit être à l'avant-scène ». Cette nouvelle conception de la « personne salariée » peut imposer de nouvelles contraintes à l'employeur ou, à tout le moins, nécessiter certains ajustements.

Est-ce que l'obligation d'accommodement peut être perçue comme une contrainte de plus pour les employeurs en matière de gestion? D'après Jacques Desmarais, « l'obligation d'accommodement peut être envisagée par certains employeurs comme une contrainte. Mais est-ce que cela introduit une demande exagérée à l'employeur? En fait, ces limites à la possibilité de discrimination s'arriment à la reconnaissance de l'importance du travail dans notre société qui structure la vie sociale des individus et qui leur permet d'avoir une autonomie financière. En limitant la discrimination, on reconnaît le droit au travail de chacun. C'est exigeant pour l'employeur de proposer des aménagements et de tenir compte des besoins des individus, mais ce n'est pas exagéré comme exigence. Mais, bien sûr, à l'impossible nul n'est tenu ».

Il ne faut pas oublier qu'on n'a pas à exiger de la part de l'employeur qu'il outrepasse les limites de la contrainte excessive. D'après Christian Brunelle, « Ce critère de la « contrainte excessive », tel qu'appliqué par les tribunaux dans les milieux de travail syndiqués, nous apparaît amplement suffisant pour permettre « de réconcilier les intérêts collectifs et les intérêts individuels » sans pour autant « entraver la bonne marche des relations collectives » ni diminuer « injustement l'efficacité du syndicat » en minant « son rôle d'agent négociateur[48] ». Pour sa part, Jacques Desmarais considère que « le standard de la contrainte excessive demeure assez flou. Ce qui est excessif pour moi ne l'est certainement pas pour mon voisin. Personne ne prétend que l'accommodement doit être effectué à coût nul mais si l'on disait plutôt : « À l'impossible nul n'est tenu ». Cette balise moins subjective me paraît plus appropriée que la contrainte excessive ».

Face à la jurisprudence, les employeurs doivent déployer de nouveaux réflexes et renouveler leurs approches pour prendre des décisions concernant les salariés. Comme le soutient Dominic Proulx, la

45. Tiré de Hélène Caron, 2006, p. 4-5.

46. *Centre universitaire de santé McGill (Hôpital général de Montréal c. Syndicat des employés de l'Hôpital général de Montréal*, 2007 CSC 4, [2007] 1 RCS 161, par. 19-20.

47. *Association professionnelle des technologistes médicaux du Québec c. CHUQ (CHUL)*, DTE 2004T-455 (TA), tiré de François Perron, 2006, p. 27-28.

48. Christian Brunelle, 2007, p. 33.

conception du handicap qui s'impose désormais « est d'une importance capitale en matière de discrimination fondée sur le handicap, particulièrement dans le domaine des relations de travail où les employeurs font face à d'énormes coûts reliés aux invalidités de leurs employés. Il risque fort d'être appliqué d'une manière telle que plusieurs motifs à partir desquels les employeurs ont toujours basé leurs décisions d'affaires et leurs choix économiques devront faire l'objet d'un réexamen et d'une réflexion. [...] Il devient nécessaire pour les employeurs de faire la revue de leurs critères à l'embauche de même que de bon nombre de leurs pratiques à l'égard des employés. Il leur faut s'assurer que leurs pratiques d'embauche et d'emploi soient conformes aux nouvelles exigences de la Charte des droits et libertés de la personne consacrées par la Cour suprême[49] ».

**De nouvelles opportunités pour étendre les droits des salariés?**

À l'heure actuelle, différentes conceptions du rôle que le syndicat doit jouer en matière d'accommodement se rencontrent. Le syndicat constitue un interlocuteur incontournable mais quelle est la véritable part de sa responsabilité? De plus, le syndicat qui est tenu de collaborer activement pour aider à la mise en place d'un compromis raisonnable est parfois dans une position inconfortable car il doit à la fois tenir compte des droits individuels du salarié visé et des contraintes que la situation crée pour les autres salariés, en même temps que des limites que se fixe l'employeur.

Jacques Desmarais soutient : « Le syndicat est obligé de coopérer pour trouver la solution pour son membre. En même temps, il est obligé de penser aux autres. En principe, une fois que la convention collective est négociée, cela devient la balise collective pour le milieu de travail. C'est un beau défi ensuite de concilier le tout avec des besoins et droits individuels. Les représentants syndicaux ne sont pas en terrain inconnu : les droits individuels des personnes ne sont-ils pas déjà pris en compte dans tout ce qui concerne l'application des mesures disciplinaires et des mouvements de main-d'œuvre (promotion, déplacement...) lorsque des critères autres que la seule ancienneté sont en cause [...] et que dire des récentes dispositions en matière de harcèlement psychologique! ».

Christian Brunelle constate pour sa part que « certains syndicats sont dans un processus d'apprentissage face à l'accommodement raisonnable dans les milieux de travail. Certains sont encore souvent dans une attitude de résistance face à l'émergence des droits et libertés individuels au travail. Ils devront toutefois composer avec cette nouvelle réalité. À mon avis, l'application des principes de la Charte offre des munitions nouvelles aux syndicats pour accroître la force collective des salariés. Ces craintes sont parfois décuplées en raison de la méfiance que certains syndicalistes entretiennent face à la magistrature. Or, à mon avis, la montée des droits et libertés au travail peut contribuer au renforcement des droits du collectif des salariés et des valeurs démocratiques en milieu de travail ».

Le cas *Parry Sound*[50] illustre d'une certaine façon comment un syndicat peut accroître sa marge de manœuvre pour défendre les droits d'un salarié lorsque la discrimination est en cause. Encore en période de probation, une employée travaillant dans les services sociaux du gouvernement de l'Ontario prend un congé de maternité. En principe, l'employeur a toute la marge de manœuvre pour mettre à pied l'employé qui, en probation, n'a pas droit au grief. À son retour au travail, elle est congédiée. Elle dépose un grief pour motif de discrimination face à sa grossesse. Le syndicat entreprend de la défendre en dépit du fait que la convention collective ne le prévoit pas et s'adresse au tribunal d'arbitrage de grief. La Cour suprême du Canada confirme que l'arbitre est en mesure de traiter de tels griefs lorsqu'il y a atteinte aux droits de la personne.

Le juge Iacobucci dans l'affaire *Parry Sound* affirme « que certains droits et obligations existent indépendamment des intentions subjectives des parties; il s'agit notamment du droit de l'employé à un traitement égal, sans discrimination, et de l'obligation correspondante de l'employeur de ne pas congédier un employé pour des motifs discriminatoires. Toute conclusion contraire affaiblirait la protection des droits de la personne en milieu de travail syndiqué en permettant aux employeurs et aux syndicats de traiter cette protection comme si elle était optionnelle. [...] La personne peut poser un grief et être défendue par son syndicat sur la base du respect de ses droits comme personne même si sa convention collective limite ses droits de recours » (Arrêt *Parry Sound*, par. 36).

Dans l'affaire *Parry Sound*, le syndicat n'était pas obligé, selon la convention collective, d'intervenir en faveur d'une employée en probation mise à pied après son retour d'un congé de maternité pris en cours

49. Dominic Proulx, 2006, p. 22.

50. *Parry Sound (district) Conseil d'administration des services sociaux c. SEEFPQ, section locale 324*, [2003] 2 RCS 157 (ci-après : Parry Sound).

d'emploi. Pour Christian Brunelle, « cela illustre les possibilités pour les syndicats d'accroître leur marge de manœuvre pour défendre les salariés et contribuer au renforcement de leurs droits fondamentaux au travail. L'accommodement raisonnable peut ainsi servir d'outil pour renforcer la démocratie au travail. Cela pourrait même permettre de développer davantage, par exemple, les mesures propices à la conciliation travail-famille. Ainsi, comme parent, un salarié pourrait considérer que la rigidité de son horaire constitue une forme de discrimination fondée sur l'état civil qui compromet l'exercice de ses responsabilités de parent. Autrement dit, la Charte peut offrir de nouveaux outils pour améliorer les conditions de travail non seulement des individus, mais des salariés dans leur ensemble. Voilà pourquoi les droits individuels et les droits collectifs doivent entretenir des rapports nourriciers plutôt qu'antagonistes ».

Pour Jacques Desmarais, « les syndicats sont amenés à collaborer pour des ententes en matière d'accommodement. Certaines clauses sont négociées et introduites dans les conventions collectives. D'une certaine façon, c'est heureux que l'obligation d'accommodement s'impose aux syndicats car ils peuvent entrer sur le terrain de l'organisation du travail par ce biais. Par contre, les situations d'accommodement forment des situations d'individualisation dans un cadre collectif et cela provoque un réel choc entre l'individuel et le collectif. De plus, la place que les syndicats occupent à cet égard est inconfortable. Ils sont pris entre le patron et l'ensemble des salariés. Étant obligé d'assumer la recherche de solutions de gestion, on risque de leur attribuer la responsabilité tant du bon que du mauvais. Les attentes peuvent devenir démesurées à l'égard des syndicats par rapport à leur capacité réelle de choisir. En effet, seul l'employeur, par son droit de gérance, peut choisir un compromis qui n'est pas le meilleur mais qui est moins coûteux pour lui. De plus, il a l'obligation d'entreprendre une démarche sans avoir l'obligation de résultat. Pour leur part, les syndicats peuvent négocier sans pouvoir imposer. Par contre, les syndicats peuvent être blâmés à cet égard. On leur demande d'assumer une fonction mais ce ne sont pas eux qui décident. Ils sont coincés entre l'employeur et les employés ».

Christian Brunelle estime que, dans la diversification progressive de la main-d'œuvre, il y a un potentiel à la fois de destruction et de relance du mouvement syndical. Il considère qu'il y a lieu de repenser son rôle et la manière de le remplir : « À la logique toute collective qui préside, depuis toujours, à leur action et informe leur conception de la démocratie doit s'intégrer une vision nouvelle qui non seulement fait place aux droits individuels, mais reconnaît leur nature prééminente, en conformité avec les chartes et les lois sur les droits de la personne[51] ».

### Le cas par cas : seule perspective possible?

N'y a-t-il pas lieu de définir un cadre de référence pour aborder la problématique des accommodements raisonnables en milieu de travail? Certaines entreprises mettent en avant leur approche en gestion de la diversité[52] et certaines firmes proposent leur programme d'accommodement raisonnable[53]. N'y a-t-il pas lieu de s'inspirer de telles initiatives pour envisager de façon plus globale et plus prévisible les différentes situations?

Comme le soutient Christian Brunelle, « l'obligation d'accommodement n'est pas une obligation désincarnée à portée absolue. Elle commande une appréciation factuelle et contextuelle. Il faut que chaque situation soit évaluée à son mérite, en fonction des réalités propres au milieu de travail. Il y a des règles de base mais chaque situation se présente différemment de telle sorte qu'il devient infiniment difficile de convenir à l'avance de ce qui constitue ou non un accommodement raisonnable, faute d'un contexte factuel déterminé ».

Jacques Desmarais abonde dans le même sens : « Il est difficile de prévoir les situations à l'avance et de se doter d'une approche générale car les situations vécues peuvent être variées. C'est souvent au cas par cas que les solutions se trouvent. Avec une approche prévue à l'avance, on irait à l'encontre de l'individualisation des solutions et de la prise en compte des besoins particuliers des personnes. La nature même du problème posé ne permet pas de tout prévoir ».

### Conclusion

L'obligation d'accommodement s'impose de plus en plus en milieu de travail au fil des décisions juridiques. Cette présence annonce-t-elle une conciliation plus harmonieuse entre les intérêts collectifs et les intérêts

51. Christian Brunelle, 2001, p. 16.

52. Par exemple, la Banque nationale dispose d'une gamme de politiques et de pratiques favorisant la diversité au quotidien (voir son site Internet : http://www.bnc.ca/bnc/cda).

53. Par exemple, Archétypes-inter inc. offre aux entreprises un soutien afin d'élaborer un programme en gestion de la diversité.

individuels? À ce sujet, les avis semblent partagés. D'un côté, Christian Brunelle estime que le champ des droits individuels des salariés peut devenir une opportunité pour les syndicats d'accroître les droits collectifs des travailleurs. De l'autre, Jacques Desmarais considère que la position des syndicats est très inconfortable à cet égard car ils n'ont pas de pouvoir de décision et sont pris entre les contraintes du droit de gérance de l'employeur et les attentes des salariés. Quant aux employeurs, Dominic Proulx estime qu'ils peuvent être amenés à revoir certaines façons de prendre des décisions, ce qui peut nécessiter des ajustements de leur part.

En dépit d'une évidente évolution des valeurs et des droits à l'égalité, des perceptions persistent, selon les acteurs concernés, voulant que cela puisse compliquer la gestion quotidienne pour les uns ou heurter les règles collectives si chèrement acquises pour les autres. Il y a donc à la fois des résistances et des embûches suscitées par la concrétisation des droits de la personne en milieu de travail. Il reste encore des précisions à apporter, notamment aux balises de la contrainte excessive qui, tout en étant utiles pour les parties, nous apparaissent parfois relatives dans leur application.

Certaines dispositions des conventions collectives qui font l'assentiment des parties sont dorénavant susceptibles d'aménagement constant en cours de route à la suite de l'application de l'obligation d'accommodement. En raison de l'effet sur le cadre traditionnel des relations du travail, on peut comprendre que les milieux de travail vivent encore une période d'adaptation devant ce phénomène, quoique cela semble aussi dépendre des motifs en cause.

Certains avocats remarquent que tant les syndicats que la partie patronale veulent sortir de l'incertitude en clarifiant les situations. Ils estiment que chacun cherche un accommodement de bonne foi, acceptable pour les deux parties. Est-ce qu'on peut prévoir ainsi que les relations du travail pourront absorber ce « dérangement » en s'appropriant la question des droits de la personne et en l'intégrant de plus en plus à leurs conventions collectives?

## Bibliographie


Béchamp, Louise. « Les conséquences en cas de non-respect de l'obligation d'accommodement », avocate associée principale chez Fasken Martineau DuMoulin, texte présenté lors d'une conférence sur l'obligation d'accommodement organisée par Insight Information les 30 et 31 octobre 2006, 56 p.

Bédard, Éric. « Impacts de l'accommodement en milieu de travail », avocat associé principal chez Fasken Martineau DuMoulin, texte présenté lors d'une conférence sur l'obligation d'accommodement organisée par Insight Information les 30 et 31 octobre 2006, 15 p.

Bernier, Linda, Lukasz Granosik et Jean-François Pedneault. *Les droits de la personne et les relations du travail*, Cowansville, Éditions Yvon Blais, 1997.

Brunelle, Christian. « Le droit à l'accommodement raisonnable dans les milieux de travail syndiqués : une invasion barbare? », dans Myriam Jézéquel (sous la dir.), *Les accommodements raisonnables : quoi? comment? jusqu'où? Des outils pour tous*, Cowansville, Éditions Yvon Blais, 2007, p. 51.

Brunelle, Christian. Discrimination et obligation d'accommodement en milieu de travail, Cowansville, Éditions Yvon Blais, 2001, 482 p.

Caron, Hélène. « Quelles sont les incidences de l'obligation d'accommodement sur les conventions collectives? », avocate de la Fédération des infirmières et infirmiers du Québec, texte présenté lors d'une conférence sur l'obligation d'accommodement organisée par Insight Information les 30 et 31 octobre 2006, 14 p.

Charrette, Alexis-F. « Exemples pratiques de contrainte excessive », avocat chez Ogilvy Renaud, texte présenté lors d'une conférence sur l'obligation d'accommodement organisée par Insight Information les 30 et 31 octobre 2006, 30 p.

**Bibliographie (suite)**

Coutu, Michel et Georges Marceau. *Droit administratif du travail, tribunaux et organismes spécialisés du domaine du travail*, Cowansville, Éditions Yvon Blais, 2007, p. 633-743.

Drapeau, Maurice. *Grossesse, emploi et discrimination*, Montréal, Wilson et Lafleur, 2003, 188 p.

Drolet, Johanne. « Obligations des salariés et des syndicats en matière d'accommodement », avocate associée à Melançon, Garceau, Grenier et Sciortino, texte présenté lors d'une conférence sur l'obligation d'accommodement organisée par Insight Information les 30 et 31 octobre 2006, 8 p.

Jézéquel, Myriam (sous la dir.). *Les accommodements raisonnables : quoi? comment? jusqu'où? Des outils pour tous*, Cowansville, Éditions Yvon Blais, 2007.

Jolicœur, Martin. « Accommodements raisonnables : gare aux effets de zèle », dans *Les Affaires*, 17 mars 2007.

Jolicœur, Martin. « Le débat ébranle les entreprises », dans *Les Affaires*, 3 mars 2007, p. 5.

Jolicœur, Martin. « Patronat et syndicats dans le brouillard », dans *Les Affaires*, 3 mars 2007, p. 6.

Lemieux, Sylvie. « Pas évident de savoir jusqu'où les entreprises doivent aller », dans *Les Affaires*, 3 mars 2007, p. 7.

Morin, Véronique. « Les balises d'un accommodement raisonnable en cas de dépression, épuisement professionnel et autres diagnostics reliés à la santé mentale », avocate chez Lavery, De Billy, texte présenté lors d'une conférence sur l'obligation d'accommodement organisée par Insight Information les 30 et 31 octobre 2006, 55 p.

Perron, François. « L'obligation d'accommodement en milieu syndiqué », avocat associé chez Monette-Barakett, Lévesque, Bourque, Pedneault, texte présenté lors d'une conférence sur l'obligation d'accommodement organisée par Insight Information les 30 et 31 octobre 2006, 35 p.

Proulx, Dominic. « La notion d'accommodement en matière de handicap trouve-t-elle application avant l'embauche? », premier directeur-relations du travail du Groupe Pages Jaunes, texte présenté lors d'une conférence sur l'obligation d'accommodement organisée par Insight Information les 30 et 31 octobre 2006, 23 p.

Verge, Pierre, Gilles Trudeau et Guylaine Vallée, *Le droit du travail par ses sources*, Montréal. Éditions Thémis, 2006.

## Démarche vécue en entreprise

# Une gestion intégrée du changement chez Adfast

**Résumé**

La recherche de qualité chez Adfast amène l'entreprise vers des efforts constants d'amélioration grâce à des méthodes innovantes. Leur introduction s'effectue graduellement avec la participation et la responsabilisation du personnel, à partir des acquis des méthodes précédentes qui diminuent les résistances aux changements, favorisent la souplesse (autant pour les employés que pour l'employeur) et ouvrent la porte à de nouvelles améliorations.

Adfast offre une vaste gamme de produits centrés sur l'assemblage (colles industrielles, adhésifs d'ingénierie, scellants, attaches métalliques, rivets, machines et outillages). Le secteur des sous-traitants des grandes compagnies de l'automobile représente environ 20 % de son chiffre d'affaires. Ses produits s'écoulent également dans d'autres secteurs industriels : remorques, portes et fenêtres, meubles, isolants, etc. L'usine de Saint-Laurent emploie 95 personnes.

### Le chemin vers l'excellence

Le secteur d'activité de l'entreprise, qui fait appel à des technologies hautement spécialisées, est soumis à des fluctuations importantes et à de fortes pressions concurrentielles. L'entreprise doit faire face à des concurrents qui disposent de moyens financiers leur permettant d'importants investissements en recherche et développement et en marketing.

Pour pouvoir accéder à un niveau d'excellence qui la démarquera des autres, Adfast intègre continuellement les outils qui lui permettront de se positionner à la tête de son secteur[1]. C'est pourquoi l'entreprise a amorcé une démarche d'excellence qui l'amène à intégrer plusieurs méthodes innovantes.

### Les étapes préliminaires : apprivoiser le changement

L'entreprise a débuté par des principes relativement simples. Par exemple, l'introduction des cinq « S » : sélectionner, structurer, surpolir, standardiser et soutenir. Cette méthode est appliquée à l'aide de manuels indiquant la liste des tâches et vérifications habituelles à effectuer. Elle comporte des actions qui suppriment tout gaspillage engendré par le désordre. Elle a été appliquée en divers lieux (atelier, entrepôt, bureau) en vue de simplifier les séquences de travail, de perfectionner l'entretien préventif et de vérifier la qualité des biens et services. Les avantages ainsi obtenus, soit un environnement plus sain, un milieu de travail plus propre et mieux organisé, ont incité l'entreprise à poursuivre ses efforts avec l'introduction de l'amélioration continue et de la production allégée[2]. Dans le cas de l'amélioration continue, des efforts collectifs constants qui mettent à contribution les habiletés et l'expertise des employés sont encouragés[3]. Il en résulte un esprit d'innovation au sein de l'entreprise. Un jeune électricien-informaticien de l'entreprise a permis d'économiser de deux à trois heures au cours de la manipulation de certains barils, dorénavant vidés par gravité. C'est par une analyse attentive des temps improductifs[4] que ces nouvelles procédures ont pu être établies.

C'est donc sur la base d'un perfectionnement constant que l'entreprise applique les principes de la méthode « Six sigma » (voir l'encadré en fin d'article). Le résultat recherché avec l'introduction de cette méthode est de contrôler les déficiences dans le but d'améliorer la qualité du produit. Ce qui la distingue, c'est qu'elle s'appuie sur des outils de mesure pour déterminer avec précision les dysfonctionnements ainsi que les éléments à corriger. La mesure sert d'instrument de pilotage à tous les niveaux (mesure de performance, de la formation, des processus) et pour tous les acteurs.

1. Notons à cet effet que l'entreprise a obtenu une « Mention » lors des Grands prix québécois de la qualité 2006, dans la catégorie PME manufacturière indépendante.
2. Production allégée (lean management en anglais). Associé au juste-à-temps, ce mode de production vise à fabriquer un produit avec moins de ressources. Les activités sans valeur ajoutée (arrêts de production, rejets, perte de temps, déplacements inutiles, etc.) sont éliminées dans tous les secteurs. De plus, la valeur doit être définie du point de vue du client.
3. Ces principes d'amélioration continue font partie de la série de normes ISO 9001 : 2000, pour laquelle l'entreprise a obtenu une certification dernièrement, qui fait suite aux normes ISO précédentes et dont la certification a été obtenue en 1996.
4. Grâce à une pratique que l'on nomme Muda, soit toute activité qui consomme des ressources sans créer de valeur.

La méthode Six sigma a été retenue parce qu'elle offre une compréhension globale de l'entreprise, en comparaison avec les normes ISO, évitant de scinder l'approche en fonction des diverses lignes de production (adhésifs, scellants, attaches métalliques), afin d'aboutir à un fonctionnement plus uniforme. Mais cette méthode exige une discipline rigoureuse tout au long du processus. L'introduction de Six sigma progresse donc lentement. Cela peut prendre jusqu'à dix ans avant que le système soit complètement rodé.

**Quelques points d'appui pour faciliter l'acceptation du changement**

Des échanges d'information doivent être établis régulièrement et maintenus scrupuleusement. Chez Adfast, des rencontres quotidiennes, qui portent d'ailleurs le nom de « portail[5] », permettent de couvrir les priorités du jour, les éléments méritant une attention particulière ou les aspects problématiques soulevés lors des sessions de production précédentes. Ces rencontres durent de cinq à dix minutes.

Cela représente une occasion pour effectuer un suivi rigoureux des progrès et des difficultés d'implantation. On peut citer le cas des produits d'entretien : les produits qui ont été mis à la disposition du personnel pour le nettoyage des machines avaient des propriétés moins corrosives que ceux utilisés auparavant. Certains employés revenaient cependant aux anciens produits plus nocifs prétextant qu'ils nettoyaient mieux. Il faut donc que le message soit repris régulièrement et que les bénéfices recherchés soient bien compris.

La responsabilisation du personnel s'est avérée un élément important autant pour le déroulement des opérations courantes que pour l'acceptation des modifications apportées et l'introduction de nouvelles améliorations. Le personnel devient plus strict à l'égard de l'inefficacité[6]. Enfin, elle a eu pour effet de fidéliser les plus jeunes employés qui apprécient de pouvoir intervenir directement sur les procédures et les opérations.

Une certaine forme de souplesse s'y est associée, dont la polyvalence. Ainsi, dès l'arrivée de nouveaux employés, ceux-ci sont amenés à travailler à différents postes pour évaluer leurs aptitudes et leur offrir des affectations selon leur potentiel. En outre, cela leur permet de répondre plus aisément à des réaffectations de poste au moment d'une période de surcharge ou de commandes inhabituelles. Environ 5 % du personnel est ainsi réaffecté, pour une durée limitée, à d'autres tâches que celles qui lui sont habituellement allouées. Dans certains cas, ceci a permis d'instaurer une diversification des tâches. Ainsi, un opérateur de pont élévateur passe de la livraison à l'emballage, en alternance selon les semaines, ce qui modifie aussi son horaire de travail mais lui apporte une diversité qui lui convient. En fin de compte, l'employé qui travaille sur plusieurs lignes de produits connaîtra mieux le fonctionnement de l'entreprise, ce qui représente un atout pour lui comme pour son entreprise.

La souplesse accrue n'est pas uniquement demandée aux employés. L'entreprise elle-même souhaite se montrer flexible. Ainsi, Adfast a introduit des éléments favorisant la conciliation travail-famille et envisage de nouveaux projets à cet égard, tels que la construction d'une salle d'activité physique sur les lieux de travail[7].

Les retombées positives que l'entreprise a connues grâce à ces nouvelles méthodes l'incitent à en faire la promotion auprès de ses clients. Les représentants techniques recevront prochainement une formation de base sur les outils Six sigma de manière à mieux conseiller les clients. Cela aboutira également à une utilisation plus efficiente de leurs produits. Une telle approche permet à l'entreprise de se démarquer des concurrents, lui associant une image de marque d'excellence. Adfast développe ainsi une valeur ajoutée auprès de sa clientèle, qui découle directement de l'implantation de ces nouveaux outils.

**Les facteurs de succès tirés de son expérience**

Sachant que l'une des craintes associées aux nouvelles méthodes vise la perte d'emplois, les dirigeants de l'entreprise se sont montrés très attentifs pour réaffecter systématiquement les employés afin qu'aucune amélioration n'entraîne l'abolition de postes.

Au sein des PME comme Adfast, les priorités changent souvent et les préoccupations financières reprennent facilement le dessus, ce qui peut s'avérer néfaste pour le déroulement d'un projet. L'entreprise prend garde

5. Gates en anglais.

6. D'autant plus qu'Adfast offre un programme de boni par équipe.

7. L'étude de Cornell University couvre certaines pratiques considérées comme les plus bénéfiques pour la performance de l'entreprise en matière de gestion des ressources humaines. Elle mérite donc d'être consultée à ce propos : « Human Resource Management: Practices, Worforce Alignment and Firm Performance » (9 pages), publiée en anglais seulement sur le site : http://www.ilr.cornell.edu/depts/cahrs/downloads/PDFs/WorkingPapers/WP05-05.pdf.

que les projets démarrés soient de courte durée afin d'en assurer une bonne gestion jusqu'à sa conclusion. Les projets ne devraient pas s'étaler au-delà de 120 jours, sinon les étapes finales risquent de ne pas être complétées avec la même rigueur et les retombées en seraient réduites d'autant.

L'échange d'information est considéré comme un point central du succès, tout à fait indispensable. Il permet un suivi rigoureux des suggestions retenues et des progrès de l'implantation elle-même. C'est également un moment privilégié de rencontre entre les diverses équipes responsables, permettant d'harmoniser les efforts et de concentrer l'attention sur l'objectif commun. Il faut noter aussi que ces échanges sont à la base d'une approche préventive, donnant l'occasion d'exprimer les problèmes ou les difficultés éprouvées, voire d'élaborer les solutions à court terme.

**Ce que l'on peut retenir de cette expérience**

Le fait de commencer par des méthodes simples, qui s'approprient et se gèrent facilement, qui fournissent des résultats à très court terme, facilite l'acceptation et l'intégration des changements. Elles introduisent des bienfaits immédiats sur les lieux de travail ainsi qu'un esprit de coopération. Au cours des modifications progressives, les membres de l'entreprise apprennent à accepter les erreurs. Ainsi, les échanges d'information visent non pas à détecter les coupables, mais à éviter que celles-ci ne se reproduisent. Et c'est là une excellente occasion de démontrer l'effet qu'une tâche peut avoir sur les résultats d'ensemble de l'entreprise, conformément à l'optique participative choisie chez Adfast.

Cependant, l'introduction de telles méthodes exige souvent un changement de mentalité. Par exemple, le rôle du superviseur pourrait ne plus être le même puisque l'accent est mis sur la responsabilisation, la polyvalence pourrait déboucher sur un élargissement de certaines tâches, et les échanges entre entreprises sont conçus sur le mode d'alliances. Ceci constitue donc la base pour introduire de nouvelles améliorations puisque ces approches se complètent facilement les unes les autres.

Les bénéfices ainsi obtenus peuvent donner lieu à de nouvelles occasions d'affaires. Les gains de productivité dégagent des ressources matérielles, temporelles ou financières qui serviront à l'apparition de nouveaux produits, à l'exploration de nouveaux marchés ou à l'introduction d'une valeur ajoutée auprès des clients.

**SIX SIGMA**

La méthode Six sigma s'appuie sur les principes suivants (appelés en anglais DMAIC) :

- définir les attentes du client, préciser les objectifs à atteindre et bien cadrer le projet;
- mesurer la performance actuelle et sa variation, avec collecte systématique des données;
- à la source d'un problème;
- améliorer les processus avec les solutions appropriées, appliquées de façon progressive en les validant successivement;
- contrôler les résultats en vue de soutenir l'effort consenti.

Les retombées escomptées des outils Six sigma comprennent :

- la réduction de la non-qualité (rebuts, retouches, retours des clients et leurs conséquences);
- une meilleure exploitation des ressources (optimisation des processus, utilisation optimale de l'équipement et, par conséquent, diminution du coût de fonctionnement);
- un produit final constant (contrôle de la régularité des caractéristiques d'un produit);
- au-delà de la satisfaction de la clientèle, la fidélisation des clients.

La réussite repose sur les paramètres suivants :

- un système de mesure efficace;
- une approche par projet : durée, champ d'intervention et budget clairement déterminés;
- des objectifs clairs, concrets et connus;
- une formation de tous les acteurs concernés;
- une coopération et une participation à tous les niveaux.

Source : http://www.piloter.org/six-sigma/projet-six-sigma.htm.

Démarche vécue en entreprise

# Diversité du recrutement de la main-d'œuvre et unité des principes de gestion : deux approches complémentaires chez Mega Brands inc.

MEGA Brands fabrique des jouets et des articles de bureau ainsi que des produits dérivés. En 2006, les trois quarts de son chiffre d'affaires de 547 millions de dollars étaient réalisés en Amérique du Nord, alors que le marché mondial s'élevait à 16 milliards de dollars. Elle emploie 6 000 personnes dans le monde, dont 800 travaillent dans ses locaux de Montréal qui abritent aussi son siège social.

Le cycle de vie des jouets est court, ces derniers devant généralement être modifiés ou renouvelés tous les neuf mois. L'innovation de produits est donc constante tandis que les processus doivent être continuellement améliorés pour limiter les délais de mise en production. Par ailleurs, des différences de goûts et de réglementations nationales obligent l'entreprise à adapter rapidement ses nouveaux produits pour accéder aux marchés étrangers. L'ingéniosité est également requise pour améliorer constamment l'efficacité des procédés afin de résister aux pressions concurrentielles dans un contexte où les grandes entreprises peuvent facilement délocaliser certains établissements ou faire appel à des sous-traitants situés dans des pays à faibles salaires.

Pour relever le défi de l'innovation régulière de produits et de procédés, Mega Brands s'appuie notamment sur la valorisation de talents diversifiés. Ainsi, le personnel de son département de création est originaire d'une quinzaine de pays tandis que les employés de production viennent d'une quarantaine d'États. Toutefois, cette diversité s'accompagne de valeurs d'entreprise et de principes de gestion clairs et uniformes qui favorisent la mobilisation et la coopération du personnel autour des objectifs de l'entreprise.

## Le département de création

La diversité du personnel de création permet à Mega Brands de bénéficier de la confrontation créatrice des idées et d'une variété de points de vue et d'idées sur le plan de la fabrication, de l'emballage et des modalités de pénétration des différents marchés. Cette approche est renforcée par le recours à des équipes où de jeunes diplômés des écoles de génie industriel et de design sont supervisés par des conseillers séniors qui maîtrisent les processus de travail.

La variété des idées qui animent l'équipe de création a plusieurs sources. Mentionnons les différences entre les écoles d'ingénierie de divers pays, certaines valeurs privilégiées au moment du recrutement ainsi que les profils de formation offerts. De plus, les expériences de travail acquises dans des contextes institutionnels et économiques différents permettent à Mega Brands de bénéficier d'approches complémentaires quant aux méthodes d'analyse, à la planification et à la mise en œuvre des projets. Précisons que, d'une façon générale, les tâches confiées aux personnes et leur rémunération tiennent compte de leur diplôme d'origine.

## L'usine de production de modules

Pour répondre à ses besoins de main-d'œuvre dans le secteur de la production, l'entreprise fait appel à des salariés immigrés venant de divers pays. Elle a aussi un programme d'embauche de personnes handicapées qu'elle applique avec l'aide d'organismes partenaires sans recourir à leurs subventions.

Dans un contexte marqué par des origines aussi variées, la méconnaissance d'autrui et l'existence de préjugés peuvent toutefois engendrer des tensions entre certains employés et nuire au climat de travail. Pour prévenir de tels problèmes, l'entreprise mise sur trois orientations en matière de gestion du personnel. La première consiste à souligner régulièrement que chaque employé doit accorder la priorité aux pratiques favorisant l'efficacité collective des processus de travail. La deuxième est l'accent mis, au cours de la formation d'un nouvel employé, sur le respect de valeurs fondamentales dans les lieux de travail, comme le respect d'autrui et la tolérance zéro pour toute forme d'agressivité interpersonnelle.

La troisième orientation vise à former le personnel d'encadrement pour qu'il puisse accompagner et coordonner des équipes de travail diversifiées. Ainsi, un coordonnateur veille au maintien d'un climat coopératif

(suite à la page 30)

## Résumé de recherche

# L'impact des délocalisations sur le génie et les ingénieurs

Par Pierre Martin[1] et Christian Trudeau[2]

Parmi les défis posés par la mondialisation, le plus récent est celui des délocalisations vers les pays émergents à bas salaires. Il est préoccupant que certaines occupations de haut savoir soient vulnérables à ce phénomène. C'est notamment le cas des ingénieurs.

Dans le domaine du génie comme dans bien d'autres domaines, les développements technologiques de la dernière décennie ont amené des transformations importantes à l'organisation du travail à l'échelle mondiale. Il est maintenant possible pour une entreprise de faire effectuer certaines tâches liées au traitement de l'information à des milliers de kilomètres de son principal centre d'opération, tout en intégrant en temps réel le fruit de ces efforts au flot de travail de l'entreprise. Même dans certains domaines de haut savoir, il est désormais possible de décomposer les opérations de conception ou d'administration de façon à tirer profit d'une main-d'œuvre qualifiée de plus en plus abondante dans des régions à faibles coûts, dont l'Inde et la Chine.

Dans le cas particulier de l'ingénierie, étant donné l'énorme bassin de jeunes diplômés dont disposent les pays en émergence, le potentiel de croissance de la concurrence mondiale à laquelle doivent faire face les ingénieurs québécois est considérable. L'arrivée massive d'ingénieurs indiens, chinois et d'autres pays sur un marché mondial de la technologie et de l'innovation de plus en plus ouvert est un phénomène que le Québec et ses ingénieurs ne peuvent pas éviter et ne doivent pas négliger.

Ainsi, les délocalisations représentent un défi — certains iront même jusqu'à dire une menace — qui exige des réponses appropriées de la part des ingénieurs eux-mêmes, des associations qui les représentent, des entreprises qui les emploient, et des gouvernements. Les craintes suscitées par les délocalisations sont dans certains cas exagérées, mais il est tout à fait légitime de s'interroger sur la nature, l'ampleur et les effets de ce phénomène en pleine évolution, car les pertes qu'il pourrait potentiellement entraîner dans le domaine du haut savoir et de l'innovation représenteraient un appauvrissement collectif indéniable pour l'ensemble de notre société.

En quoi consistent les délocalisations de services? Quel en est l'impact global? Les emplois des ingénieurs sont-ils vulnérables? Combien d'emplois seraient à risque? Quel est l'effet de ce phénomène sur les ingénieurs? Comment réagir? Ces questions sont abordées dans un rapport réalisé pour le compte du Réseau des ingénieurs du Québec[3]. De telles questions préoccupent au premier chef les ingénieurs, mais elles sont aussi d'une importance capitale pour l'ensemble des Québécois, car la capacité d'innovation d'une société est un pilier de sa prospérité.

### Comprendre les délocalisations de services

Les développements technologiques de la dernière décennie ont rendu possible pour une entreprise de faire effectuer certaines tâches à des milliers de kilomètres de son centre d'exploitation tout en les intégrant à son flot de travail. Dans certains domaines de haut savoir, il existe une main-d'œuvre qualifiée de plus en plus abondante dans des pays à faibles coûts comme l'Inde et la Chine.

Les délocalisations prennent la forme d'investissements dans des filiales étrangères ou, la plupart du temps, d'impartition de tâches précises à des firmes basées outre-frontière. Les entreprises qui adoptent cette

1. Pierre Martin et Christian Trudeau, « L'impact des délocalisations sur les ingénieurs québécois », Rapport rédigé pour le compte du Réseau des ingénieurs du Québec (novembre 2006). Les opinions et interprétations incluses dans ce rapport sont celles des auteurs et n'engagent pas la responsabilité du Réseau des ingénieurs du Québec. Le texte intégral de l'étude est accessible sur le site Web de la CEPEA : http://cepea.cerium.ca/article424.html.

2. Pierre Martin est professeur de science politique et directeur de la Chaire d'études politiques et économiques américaines (CEPEA) à l'Université de Montréal (www.cepea.umontreal.ca); Christian Trudeau est candidat au doctorat (Ph. D.) en sciences économiques à l'Université de Montréal et chercheur à la Chaire d'études politiques et économiques américaines.

3. Le Réseau des ingénieurs du Québec est un organisme indépendant de l'Ordre des ingénieurs du Québec, qui est voué à la promotion des intérêts des ingénieurs (www.reseauiq.qc.ca). Le Réseau fournit des services collectifs aux ingénieurs et se consacre également à la défense de leurs intérêts socio-économiques.

stratégie le font d'abord pour tirer parti des bas salaires, mais la qualité de la main-d'œuvre spécialisée dans les pays émergents s'accroît rapidement. Il faut dire que les risques liés à l'environnement d'affaires de ces pays représentent un « pensez-y bien » pour les gestionnaires.

Selon les calculs que nous avons faits à partir d'une étude du McKinsey Global Institute, nous estimons à 280 000 le nombre de personnes au Québec qui occupent des emplois de services ayant une chance potentielle d'être délocalisés. Parmi ceux-ci, nous estimons que le nombre d'emplois que les entreprises québécoises pouvaient pourvoir à l'étranger entre 2003 et 2008 atteignait environ 20 500.

Il importe de noter qu'un poste pourvu à l'étranger n'est pas nécessairement perdu ici. Si l'on met ces chiffres en relation avec le total des emplois ou le taux de roulement naturel des travailleurs, ils ne sont pas alarmants. D'un point de vue politique, la perception est tout autre. Aux États-Unis, par exemple, les délocalisations provoquent beaucoup de remous dans l'opinion depuis quelques années.

**Les délocalisations en ingénierie**

Ce n'est pas d'hier que la profession d'ingénieur au Québec est ouverte à la concurrence mondiale. L'énorme développement de l'offre d'ingénieurs dans des pays émergents, lié à celui des technologies qui rendent possible leur intégration au processus d'ingénierie d'entreprises nord-américaines, change toutefois considérablement la donne.

Ce ne sont pas toutes les tâches d'ingénierie qui peuvent être délocalisées. Plusieurs requièrent un contact avec le milieu d'intervention ou une collaboration étroite avec les clients ou les autres secteurs d'une entreprise. Par contre, certaines tâches plus routinières ou standardisées peuvent être confiées à des ingénieurs à l'autre bout du monde. Parfois, cette distance représente même un avantage alors que des équipes se relaient 24 heures par jour.

Dans ce marché global de l'impartition en génie, l'Inde a pris une place enviable et les firmes indiennes font des efforts considérables pour répondre à la demande massive pour leurs services. Les différences de coûts sont impressionnantes. En Inde, un ingénieur en début de carrière coûte de 6 000 à 10 000 $ US par année. Les salaires augmentent rapidement pour les spécialités très en demande mais, même si l'on tient compte de tous les coûts afférents aux contrats d'impartition, l'attrait de ce marché est difficile à repousser pour les gestionnaires qui travaillent dans un environnement férocement concurrentiel.

Lorsqu'on considère le nombre de diplômés en génie qui sortent annuellement des universités chinoises et indiennes, on est tenté de conclure qu'il s'agit d'un véritable tsunami qui ensevelira tous les ingénieurs des pays à coûts élevés. Pourtant, un examen plus attentif révèle que le nombre de jeunes ingénieurs qui peuvent effectivement fournir un travail acceptable pour les entreprises multinationales occidentales ne représente qu'une fraction de ce total (10 % en Chine et 25 % en Inde).

Ainsi, l'étude de McKinsey chiffre à 734 000 l'offre potentielle d'ingénieurs qualifiés, de technologues et de programmateurs dans les pays à faibles coûts qui pourraient occuper de tels postes en 2008. De ceux-là, on estime à 596 000 l'offre d'ingénieurs et de spécialistes apparentés des pays émergents qui devraient être engagés par des firmes occidentales en 2008.

Pour le Québec seulement, nous estimons à 6 400 le nombre de tels postes délocalisés par des entreprises québécoises en 2008, dont environ 30 à 40 % seraient des emplois normalement occupés par des ingénieurs certifiés. Il faut toutefois noter que les occupations comprises dans les estimations de McKinsey dépassent la définition stricte de la profession d'ingénieur généralement retenue au Québec, en y incluant des occupations connexes liées à la programmation informatique et des tâches liées à l'ingénierie effectuées par des spécialistes possédant une formation de technologues.

**Un appel à une politique industrielle cohérente**

Ceci se traduira-t-il par des pertes nettes d'emplois? Dans l'hypothèse d'une stagnation de la demande d'ingénieurs par les entreprises québécoises, oui, mais une croissance modeste d'environ 1 % par année de la demande d'ingénieurs pourrait suffire à compenser ces délocalisations et se solderait par un gain net de 1 200 emplois. En présence d'une forte concurrence étrangère, tout relâchement de la demande pourrait entraîner des mises à pied, des pressions à la baisse sur les salaires, voire les deux à la fois.

Si, par contre, la demande croît plus vite que l'offre interne, les entreprises devront consolider leurs partenariats étrangers en impartition, ce qui affaiblirait d'autant le développement d'une expertise québécoise essentielle au maintien et au développement de notre capacité d'innovation.

Malgré les succès du génie québécois devant la concurrence internationale, la vague actuelle de la

(suite à la page 33)

## Résumé de recherche

# La transformation du rôle des intervenants syndicaux vivant un partenariat syndical-patronal

Par Mario Roy, Denis Harrisson, Victor Y. Haines III, Denis St-Jacques et Lucie Fortier[1]

Au cours des dernières décennies, diverses formes d'innovations sociales fondées sur la coopération, la concertation et le partenariat entre les parties patronale et syndicale sont apparues pour accroître la flexibilité des entreprises et les rendre plus compétitives en introduisant des changements majeurs dans l'organisation du travail (Roy et Audet, 2003; Gray, Myers et Myers, 1999). Dans cette étude, nous nous sommes intéressés tout particulièrement à l'effet du partenariat syndical-patronal sur le rôle du représentant syndical. Pour approfondir cette question, nous avons mené une recherche qualitative auprès d'une dizaine d'entreprises canadiennes de différents secteurs industriels dans lesquelles on pouvait trouver diverses formes de partenariat. Nous avons recueilli des données sur une période de près de deux ans auprès d'informateurs clés issus des groupes intéressés par le sujet (représentants syndicaux et patronaux, cadres et employés d'usines, conseillers syndicaux, représentants des ministères du Travail canadien et québécois concernés par les partenariats) de façon à obtenir des points de vue diversifiés sur les partenariats. De plus, nous avons utilisé des méthodes variées de collecte d'information (ateliers de discussion, analyse de documents, études de cas en profondeur, entrevues semi-structurées, séances de feed-back en sous-groupes) pour éviter les distorsions, comparer les données et ainsi accroître la validité de notre étude (Guba et Lincoln, 1981).

Nous avons été surpris des résultats obtenus qui vont à l'encontre de nos hypothèses de départ et des écrits spécialisés sur le sujet. Au cours d'un partenariat syndical-patronal, nous supposions que le rôle des représentants syndicaux se transformait de façon importante parce qu'ils devenaient « partenaires » de certaines décisions et responsables dans une certaine mesure de leur mise en œuvre (Harrisson et Laplante, 2002; Rubinstein, 2001). Contrairement à nos attentes, les personnes interrogées insistent pour dire que le rôle et la fonction de protection des intérêts des commettants ne changent pas, et ne doivent pas changer. C'est plutôt la façon de l'exercer qui se transforme considérablement en fonction de valeurs communes de respect, de transparence, d'honnêteté, d'engagement et de coopération. La régulation des rapports entre les parties se fait beaucoup plus sur une base personnelle (individu à individu) qu'institutionnelle (rôle à rôle). Le partenariat se fonde sur la volonté des intervenants à jouer leur rôle d'une manière différente pour atteindre des objectifs ou réaliser des projets communs. La transformation de la façon d'exercer le rôle se retrouve essentiellement à trois niveaux : 1) les relations entre les parties se caractérisent par l'ouverture et la confiance, 2) la façon de résoudre les problèmes et de prendre des décisions se fonde sur la coopération et la recherche de consensus, et 3) les relations avec les commettants syndiqués impliquent la recherche de nouveaux équilibres entre les intérêts des deux parties. Le partenariat constitue une innovation dans les rapports sociaux entre les parties, qui se superpose à l'approche traditionnelle sans pour autant l'éliminer. Lorsque le partenariat n'est plus possible ou inopérant, les parties peuvent se replier sur la base institutionnelle de leurs rapports qui demeure toujours présente.

Nous avions aussi posé l'hypothèse que les représentants syndicaux vivaient régulièrement des conflits de rôles en tentant de réconcilier les impératifs de performance de l'organisation et les intérêts collectifs et individuels des membres de leur syndicat (Kochan et Osterman, 1994). Aucun d'entre eux n'a dit éprouver de tels conflits ou n'a été en mesure de fournir d'exemples pertinents. Sauf de rares exceptions, les employés, les

1. Mario Roy, Denis St-Jacques et Lucie Fortier sont membres de la Chaire d'étude en organisation du travail à la Faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke, Denis Harrison est directeur du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) et professeur à l'École des sciences de la gestion de l'UQAM et Victor Y. Haines III est professeur à l'École des relations industrielles de l'Université de Montréal.

conseillers syndicaux et les représentants patronaux rencontrés partagent la même opinion sur le sujet. Bien que les tensions et le potentiel de conflit existent, les parties ont développé un ensemble de stratégies pour éviter leur apparition. Parmi celles-ci, nous retenons les suivantes : partager l'information, ne pas perdre de vue les intérêts de chacun, se donner un cadre de référence commun, respecter l'autre, travailler sur les liens entre les superviseurs de premier niveau et les délégués syndicaux.

Les difficultés éprouvées sont toutefois nombreuses :

- la difficulté à obtenir l'engagement réciproque des membres de la direction et de l'exécutif syndical et à rétablir la confiance à tous les niveaux entre des individus qui se perçoivent souvent comme des adversaires;
- la difficulté à définir de nouvelles règles de fonctionnement et à développer les habiletés requises pour apprendre à travailler avec ces règles, particulièrement dans la façon d'aborder et de résoudre les problèmes;
- la difficulté à ce que tous s'impliquent dans les partenariats en déléguant les décisions pour que des solutions conjointes soient trouvées le plus près possible de l'action.

La façon dont les représentants syndicaux et patronaux jouent leur rôle dans ce nouvel espace de règlement des conflits détermine dans quelle mesure le partenariat sera ou non viable. Plusieurs insistent sur l'intérêt à utiliser des ressources externes pour entreprendre une démarche simultanée de formation, de coaching et d'expérimentation de l'approche de partenariat. Dans les partenariats, au lieu d'aborder les problèmes d'organisation du travail et de relation du travail sous l'angle limité de positions à défendre, les personnes concernées conviennent d'élargir leur analyse des situations en considérant les intérêts légitimes de l'autre groupe dans la recherche de solutions. Cette manière de résoudre ensemble les problèmes et d'arriver à des ententes sur bon nombre de sujets communs modifie en profondeur le paradigme des relations du travail en passant notamment de la confrontation à la coopération. Plutôt que de réagir à une décision prise par l'autre partie, on agit en participant à la prise de décision. Notre étude fait aussi état du fait que les partenariats sont relativement fragiles parce qu'ils reposent en bonne partie sur la confiance établie entre des personnes clés qui choisissent de les maintenir ou non.

**Références :**

Gray, G.R., D.W. Myers et P.S. Myers (1999). « Cooperative provisions in labor agreements: A new paradigm? », *Monthly Labor Review*, janvier 1999, p. 29-45.

Guba, E.G. et Y.S. Lincoln (1981). *Effective evaluation*, San Francisco, Jossey-Bass.

Harrisson, D. et N. Laplante (2002). *La construction du partenariat patronal/syndical : contraintes du marché et négociations locales*, Paris, L'Harmattan.

Kochan, T. et P. Osterman (1994). *The mutual gains enterprise: Forging a winning partnership among labor, management and government*, Boston, Harvard Business School Press.

Roy, M. et M. Audet (2003). « La transformation vers de nouvelles formes d'organisations plus flexibles : un cadre de référence », *Gestion, revue internationale de gestion*, HEC, Montréal, vol. 27, n° 4, p. 43-50.

Rubinstein, S.A. (2001). « A different kind of union: Balancing co-management and representation », *Industrial Relations*, vol. 40, n° 2, p. 163-203.

**Pour en savoir plus**

Roy, M., D. Harrisson et V. Y. Haines III (2007). « Le partenariat patronal-syndical et la gestion des conflits : les rôles clés des représentants », *Revue Gestion*, vol. 31, n° 4, p. D9-D15.

La version complète de cette étude intitulée *La transformation du rôle des intervenants syndicaux vivant un partenariat syndical-patronal* est accessible dans le site Web du Centre d'étude en organisation du travail de la Faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke à l'adresse suivante :

https://acpcol01.usherbrooke.ca/prod/recherche/UsherbAdminPublications.nsf/(Rapportsrech)/A01FAC4569FAF982852570D80073525C?OpenDocument

Résumé de recherche

# Le superviseur : un facteur déterminant de l'engagement organisationnel

Jacques Barrette, Ph. D., Louise Lemyre, Ph. D., Wayne Corneil, D. Sc.
Nancy Beauregard, M. Sc., et Louise Legault, Ph. D.
Université d'Ottawa

L'ENGAGEMENT affectif envers une organisation (commitment) est considéré comme un déterminant majeur de multiples comportements organisationnels tels que l'absentéisme, le roulement du personnel et le rendement au travail (Mathieu et Zajac, 1990). Plusieurs caractéristiques intrinsèques d'emploi prédisent l'engagement envers l'organisation comme l'autonomie, le défi, les variables de rôles. Le superviseur joue aussi un rôle très important dans la création de ce sentiment d'engagement. Les recherches indiquent en effet que les subordonnés manifestent plus d'engagement affectif envers leur organisation s'ils reçoivent du soutien de leur superviseur (Stinglhamber et Vandenberghe, 2003). Compte tenu du rôle important que joue la perception du soutien du superviseur dans la prédiction de l'engagement, nous formulons l'hypothèse que cette perception agira en tant que variable médiatrice entre les caractéristiques intrinsèques d'emploi et l'engagement envers l'organisation.

Sur la base de ces considérations, l'objectif de la présente recherche est d'explorer l'importance des caractéristiques intrinsèques du travail dans la prédiction du soutien du superviseur et de vérifier dans quelle mesure le soutien du superviseur agit comme médiateur entre ces caractéristiques et l'engagement envers l'organisation.

## Conditions intrinsèques : soutien du superviseur et engagement

Les conditions intrinsèques renvoient au contenu de l'emploi ou au contexte de l'environnement immédiat de travail. Parmi les conditions qui retiennent l'attention des chercheurs, on trouve l'autonomie, la variété des habiletés utilisées dans le poste ainsi que les conflits intra et intergroupes et les rôles stresseurs liés au poste de travail.

L'autonomie est définie comme la perception qu'a le subordonné du contrôle qu'il détient sur la planification, l'exécution et la réalisation de son travail. L'autonomie dans le poste de travail est considérée comme un déterminant de l'engagement organisationnel (Mottaz, 1998). La variété des habiletés utilisées dans le poste est une autre dimension importante à considérer (Hackman et Oldham, 1976). Un emploi riche en habiletés, tout en représentant un défi pour le subordonné, lui offre des opportunités de développement de même que la possibilité de répondre à ses besoins d'accomplissement. Plusieurs études ont montré des liens positifs entre cette dimension et l'engagement affectif envers l'organisation (Dunham, Grube et Castaneda, 1994; Stone et Porter, 1975).

De manière générale, les conflits sont fréquents au travail. Les conflits intra ou intergroupes ont un impact sur plusieurs dimensions organisationnelles telles que la performance au travail, la satisfaction, le maintien du personnel, l'efficacité, l'innovation et l'engagement au travail (De Dreu et Weingart, 2003a,b; Jehn, 1995).

Les rôles stresseurs, quant à eux, renvoient aux demandes liées à l'emploi avec lesquelles l'individu a de la difficulté à transiger (Lazarus et Folkman, 1984). Trois types de rôles retiennent l'attention des chercheurs : 1) la charge de travail qui implique une demande de travail au-delà de ce que le subordonné peut raisonnablement accomplir dans une période de temps, 2) l'ambiguïté des rôles qui suppose un manque de clarté concernant les attentes associées à leur rôle, la façon de le remplir ou les conséquences de leur performance, et 3) le conflit de rôles qui exprime une incompatibilité mutuelle dans les responsabilités (Cooper et Marshall, 1976). Ces trois rôles ont une incidence négative sur le développement de l'engagement envers l'organisation (Mathieu et Zajac, 1990).

## Variables médiatrices

Selon Hutchison et Garstka (1996), la relation entre les caractéristiques intrinsèques présentées précédemment et l'engagement affectif envers l'organisation serait indirecte. Des variables médiatrices agiraient pour en modifier l'importance (Stinglhamber et Vandenberghe, 2003). Il est raisonnable de penser que le soutien du superviseur puisse constituer l'une de ces variables. Par exemple, l'autonomie et l'utilisation d'habiletés sont grandement tributaires du style de gestion et de la confiance accordée par le superviseur (Stumpf et Hartman,

1984; Salancik, 1977). Nous savons par ailleurs que le soutien du superviseur agit comme tampon entre les conditions de travail stressantes et plusieurs manifestations de santé et comportements organisationnels sous-optimaux, par exemple la consommation excessive d'alcool, l'insatisfaction et l'absentéisme (Karasek et Theorell, 1990). En outre, la présence de conflits implique presque inévitablement l'intervention et le soutien du superviseur (Brewer et Brown, 1988; Richter, Van Dick et West, 2005). Le superviseur s'impose en effet comme un acteur de première ligne pour agir au moment de conflits intra ou intergroupes, faute de quoi il risque de voir diminuer la performance de son unité (Whetten et Cameron, 2004). Ainsi, on peut avancer que le soutien du superviseur produira un état psychologique interne (médiateur) pouvant modifier l'influence de ces caractéristiques intrinsèques sur l'engagement affectif du subordonné envers l'organisation.

## Méthodologie

### Participants et mode de recrutement

Les données proviennent de l'enquête nationale de l'Association professionnelle des cadres de la fonction publique fédérale (APEX). En février 2002, un questionnaire a été envoyé, sous la direction de l'équipe de chercheurs, par le Service des ressources humaines de l'ensemble des ministères et agences du gouvernement du Canada. Au total, 3 670 participants de direction de la fonction publique fédérale ont été ciblés. Près de 40 % des cadres ont répondu et l'échantillon reflète étroitement la composition de la population générale des cadres en matière de sexe, de niveau hiérarchique et d'âge.

### Variables indépendantes et dépendantes

Les échelles pour mesurer l'autonomie, l'utilisation des habiletés, la charge de travail, le conflit de rôles, l'ambiguïté des rôles et les conflits intra et intergroupes sont tirées du Generic Job Stress Questionnaire (GJSQ; Hurrell et McLaney, 1988). Elles ont été définies par les chercheurs étasuniens du National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH). La variable médiatrice que constitue la mesure du soutien perçu du superviseur provient de l'échelle mise au point par Bhar (1995) et Duxbury et Higgins (2001). La variable dépendante qu'est l'engagement affectif est tirée de l'échelle de Meyer, Allen et Smith (1993).

### Rôle médiateur du soutien perçu du superviseur

Les résultats montrent que la charge de travail, le conflit de rôles, l'ambiguïté des rôles et la présence de conflits intra et intergroupes sont tous associés négativement avec la perception qu'ont les employés de leur superviseur. L'ambiguïté des rôles et les conflits intergroupes sont aussi associés négativement avec l'engagement envers l'organisation. Sur le plan des liens positifs, les résultats montrent que la présence d'autonomie et la possibilité d'utiliser ses habiletés sont associées positivement à la fois au soutien du superviseur et à l'engagement envers l'organisation. Ces résultats suggèrent que plus l'employé perçoit qu'il a de l'autonomie et qu'il utilise ses habiletés, plus il a une perception positive de son superviseur et, conséquemment, plus il se sent engagé affectivement envers son organisation.

En résumé, les conflits intragroupes, le conflit de rôles et la charge de travail ont un lien direct avec le soutien du superviseur, mais aucun directement avec l'engagement affectif. Ces derniers résultats indiquent que le soutien du superviseur a un effet médiateur total entre ces facteurs et l'engagement affectif. Les autres facteurs, soit l'utilisation des habiletés, l'autonomie, l'ambiguïté des rôles et les conflits intergroupes, partagent leur variance prédictrice entre le soutien du superviseur et l'engagement envers l'organisation. Ces résultats suggèrent un effet médiateur partiel du soutien du superviseur entre ces facteurs et l'engagement affectif.

## Discussion

Les résultats obtenus mettent en évidence le lien négatif des rôles stresseurs (charge de travail, conflits de rôles, ambiguïté des rôles) et des conflits intra et intergroupes avec la perception qu'ont les subordonnés de leur superviseur. Ainsi, le subordonné qui perçoit plus de rôles stresseurs dans son emploi et plus de conflits intra et intergroupes se sent moins soutenu par son supérieur immédiat. À son tour, ce sentiment négatif envers son superviseur est associé à une diminution de l'engagement envers l'organisation. Deux des rôles stresseurs, soit la charge de travail et le conflit de rôles, sont particulièrement intéressants. Tout porte à croire que la détérioration du contexte de travail en ce qui a trait à ces deux aspects est attribuée en premier lieu au superviseur.

Les résultats montrent également que la perception de l'employé quant au soutien reçu de son superviseur sera en partie déterminée par son degré d'autonomie dans son poste. Ainsi, même si l'organisation du travail (par exemple la description de tâches) et la latitude décisionnelle dépendent énormément de décisions prises par l'organisation, les subordonnés attribuent une part de cette liberté d'action à leur superviseur. En fait, le subordonné semble posséder une profonde

conviction que le supérieur immédiat détient un pouvoir discrétionnaire important pour décider ou, du moins, influencer l'autonomie de son travail.

Les conflits intragroupes, soit ceux qui surviennent avec les collègues immédiats, sont directement associés à la perception de soutien du superviseur. Il en est de même pour les conflits intergroupes. Les résultats suggèrent que le subordonné face à ces deux types de conflits s'attend à ce que son superviseur agisse. Autrement, la confiance envers ce dernier en est modifiée, tout autant que son engagement envers l'organisation. Il est plausible d'avancer qu'un niveau élevé de conflits retombe inévitablement sur la responsabilité du superviseur et que la négligence de s'en occuper diminuera sa crédibilité devant ses subordonnés ainsi que l'engagement de ces derniers.

Les résultats confirment ainsi le rôle médiateur de la perception de soutien du superviseur dans la relation entre l'engagement et les caractéristiques de l'emploi. Ils apportent un appui empirique jusqu'ici absent aux idées exprimées par plusieurs chercheurs en ce qui concerne le rôle critique que joue le superviseur dans l'échange entre l'organisation et le subordonné (Butz, Dietz et Konovsky, 2001; Clugston, Howell et Dorfman, 2000). Ils confirment aussi que l'engagement serait très influencé par le rôle de soutien du superviseur envers ses subordonnés.

Ces résultats ont également plusieurs retombées pratiques. Les individus faisant face à des conditions de travail difficiles ont besoin du soutien de leur superviseur pour maintenir élevé leur engagement envers l'organisation. Ce soutien est d'autant plus important que les subordonnés attribuent au superviseur une grande partie de la responsabilité de la création du milieu de travail et des décisions concernant leurs tâches et le contexte de travail, et ce, même si en principe certaines de ces caractéristiques intrinsèques sont en partie indépendantes de son pouvoir. Quant aux organisations aux prises avec un faible niveau d'engagement des subordonnés, elles auraient tout intérêt à prendre des actions pour renforcer le rôle de soutien des superviseurs. Ce renforcement peut se faire par l'entremise d'une formation adéquate, mais il serait tout aussi important de fournir aux superviseurs le soutien et les outils nécessaires pour développer cette aptitude. Par ailleurs, compte tenu de l'importance de ce rôle, il conviendrait de sélectionner des leaders qui ont déjà une propension à démontrer des comportements de soutien tels que l'écoute, l'encouragement et la rétroaction constructive.

**Références**


Arbuckle, J.L. et W. Wothke (2005). *Amos 5.0 User's Guide*, Smallwaters Corporation, Chicago.

Bhar, J. (1995). *Developing a measure of supervisor support*, Unpublished master dissertation, School of Business, Carleton University, Ottawa.

Brewer, M.B. et R.J. Brown (1988). « Intergroup relations », dans D.T. Gilbert et S.T. Fiske (sous la dir.), *The handbook of social psychology*, New York, McGraw-Hill, 4e éd., vol. 2, p. 554-594.

Butz, R.M., J. Dietz, et M.A. Konovsky (2000). « Top management and immediate supervisors as distincts targets of trust », Paper presented at the 16th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Diego, CA, avril 2001.

Clugston, M., J.P. Howell, et P.W. Dorfman (2000). « Does cultural socialization predict multiple basis and foci of commitment? », *Journal of Management*, 26, 5-30.

Cooper, D.L. et J. Marshall (1976). « Occupational sources of stress: A review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health », *Journal of Occupational Psychology*, 49, 11-28.

De Dreu, C.K.W. et L.R. Weingart (2003a). « A contingency theory of task conflict and performance in groups and organizational teams » In M.A. West, D. Tjosvold, & K.G. Smith (Eds), *International handbook of organizational teamwork and cooperative working* (p.151-166) Chichester, UK: Wiley.

De Dreu, C.K.W. et L.R. Weingart (2003b). « Task versus relationship conflict: A meta-analysis », *Journal of Applied Psychology*, 88, 741-749.

**Références (suite)**

Dunham, R.B., J.A. Grube et M.B. Castaneda (1994). « Organizational commitment. The utility of an integrative definition », *Journal of Applied Psychology*, 79, 370-380.

Duxbury, L. et C. Higgins (2001). *The 2001 National Work-Life Conflict Study: Report One*, Ottawa, Santé Canada.

Hackman, J.R. et G.R. Oldham (1976). « Motivation through the design of work: Test of a theory », *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.

Hurrell, J.J. Jr et M.A. McLaney (1988). « Exposure to job stress: A new psychometric instrument », *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 14, 27-28.

Hutchison, S. et M. Garstka (1996). « Sources of perceived organizational support: Goal setting and feedback », *Journal of Applied Social Psychology*, 26, 1351-1366.

Jehn, K. (1995). « A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict », *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.

Karasek, R. et T. Theorell (1990). *Healthy work. Stress, productivity, and the reconstruction of working life*, New York, Basic Books.

Lazarus, R.S. et S. Folkman (1984). *Stress appraisal and coping*, New York, Springer.

Mathieu, J. et D. Zajac (1990). « A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment », *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.

Meyer, J., N. Allen et C. Smith (1993). « Commitment to organizations and occupations: Extension of a three component conceptualization », *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.

Mottaz, C.J. (1988). « Determinants of organizational commitment », *Human Relations*, 41(6), 467-482.

Richter, A., R. Van Dick et M.A. West (2005). « The relationship between group and organizational identification and effective intergroup relations », *Best Paper Proceedings of the Annual Meeting of the Academy of Management*, New Orleans, USA.

Salancik, G.R. (1977). « Commitment is too easy », *Organizational Dynamics*, Summer, 62-80.

Stinglhamber, F. et C. Vandenberghe (2003). « Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: A longitudinal study », *Journal of Organizational Behavior*, 24, 251-270.

Stone, E.F. et L.W. Porter (1975). « Job characteristics and job attitude: A multivariate study », *Journal of Applied Psychology*, 60, 57-64.

Stumpf, S.F. et K. Hartman (1984). « Individual exploration to organizational commitment or withdrawal », *Academy of Management Journal*, 27, 308-329.

Whetten, D.A. et K.S. Cameron (2004). *Developing Management Skills*, 4e éd., Addison-Wexley.

Analyse d'un événement

# Salon sur les meilleures pratiques d'affaires 2007 : des projets concrets d'amélioration et d'innovation réalisés par des entreprises québécoises

Par Alexis Labrosse[1]

Le 15 novembre 2007 avaient lieu, à l'occasion de l'Événement qualité 2007, le 15e Salon sur les meilleures pratiques d'affaires et la 9e Cérémonie de remise des Grands prix québécois de la qualité au Palais des congrès de Montréal. Organisé par le Mouvement québécois de la qualité[2], en partenariat avec Emploi-Québec, le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation ainsi que plusieurs partenaires privés et publics, le Salon a permis notamment aux entreprises de partager leur expérience relative à des pratiques d'amélioration et d'innovation qu'elles ont implantées. En marge du Salon, la remise des Grands prix québécois de la qualité a mis en valeur les entreprises qui se sont distinguées par la qualité de leur gestion et leur performance globale.

## Des exposants témoignent de leurs pratiques innovatrices

Le Salon sur les meilleures pratiques d'affaires 2007 a été agrémenté entre autres par une quarantaine de kiosques d'entreprises présentant des projets d'amélioration. Parmi ces dernières, environ trois sur quatre venaient du secteur manufacturier tandis que les autres étaient concentrées dans le secteur des services.

Dans la plupart des cas, il s'agissait de projets qui, au-delà de leurs objectifs particuliers, visaient à instaurer de nouvelles philosophies de gestion dans le but d'améliorer non seulement les performances de l'entreprise, mais aussi la satisfaction de la clientèle et le bien-être des employés. Les stratégies préconisées se rapportaient souvent à des pratiques d'amélioration continue[3] et de production allégée[4]. Pour les travailleurs, les nouvelles pratiques de gestion introduites peuvent engendrer une mobilisation accrue, une redéfinition des tâches et de plus grandes responsabilités. De fait, les travailleurs sont généralement incités à participer activement à la réflexion visant l'augmentation de l'efficacité des tâches à accomplir.

Par exemple, l'un des exposants était un fabricant de produits électroniques qui cherchait à réduire ses coûts de production et à implanter une culture d'amélioration continue. Parmi les actions entreprises, mentionnons un sondage auprès de tous les employés sur les moyens pour réduire les coûts et revoir les tâches afin d'éliminer le gaspillage et les opérations qui ne génèrent pas de valeur ajoutée. Mentionnons également la mise en place d'un programme de reconnaissance dans le but de valoriser les résultats et les efforts ainsi que d'encourager la créativité individuelle et de groupe. Les employés ont en outre suivi une formation afin de se familiariser avec la notion de production allégée. Sans entrer dans les détails, soulignons que les changements introduits auront permis à cette entreprise de réduire ses coûts de production de 22 %.

Dans le cas d'un autre exposant, il s'agissait de proposer des activités originales ayant pour but de mobiliser et de stimuler le personnel, d'accroître l'esprit

1. Alexis Labrosse est agent de recherche en relations de travail à la Direction de l'information sur le travail du ministère du Travail.
2. Le Mouvement québécois de la qualité, qui a célébré en 2007 ses 25 ans, est un organisme à but non lucratif dont la mission est de contribuer à l'accroissement de la performance des organisations membres en facilitant l'évaluation et l'intégration des meilleures pratiques de gestion. Constamment à l'affût des innovations sur la scène internationale, le Mouvement québécois de la qualité valorise les meilleurs modèles de gestion et offre aux organisations une vaste gamme de produits et services visant l'amélioration continue.
3. L'amélioration continue se bâtit sur des efforts collectifs, réguliers, dont l'objectif est de parfaire la qualité de la production tout en se fondant sur l'efficience et une meilleure efficacité des tâches et processus. Elle soutient un esprit d'innovation au sein d'entreprises qui mettent à contribution les habiletés et l'expertise de leurs employés pour introduire, étape par étape, des modifications qu'ils proposent.
4. La production allégée vise à fabriquer un produit avec moins de ressources (donc moins de stock), moins de temps, moins d'espace et qui établit les besoins du client comme priorité. Dans un tel système, la valeur est conçue du point de vue du client. Les principes de production associés à cette approche font référence à la production en flux continu ou flux tendu de même qu'au juste-à-temps. Le concept de la production allégée est également connu sous le sigle PVA et sous le vocable anglais lean : lean managament ou lean production.

d'équipe et le sentiment d'appartenance vis-à-vis de l'entreprise. Par exemple, des activités d'initiation des nouveaux employés, différents jeux de type instructif pour sensibiliser les employés aux objectifs propres à l'usine ou encore un jeu questionnaire sur les règles de conduite et d'éthique. D'autres jeux avaient pour but d'améliorer la communication entre les employés et de souligner l'importance que revêt le dialogue touchant la performance. Un sondage mené auprès du personnel a fait ressortir une grande satisfaction au regard de cet environnement de travail sain et stimulant.

**Les Grands prix québécois de la qualité 2007**

***Une reconnaissance de calibre international***

Instaurés par le gouvernement du Québec en 1998, les Grands prix québécois de la qualité représentent la plus haute distinction au Québec pour l'excellence organisationnelle. Ils reconnaissent, sur la base d'un système de pointage, les efforts accomplis par les entreprises privées et les organismes publics qui se sont distingués par la qualité de leur gestion et par leur performance globale. Les Grands prix québécois de la qualité constituent une référence comparable par leur rigueur au prix étasunien de renommée internationale tel que le *Malcolm Baldridge National Quality Award*. Ainsi, le système de mesure de la performance, mis en place au Québec en 1994 par le secteur privé et le gouvernement du Québec, correspond à celui qu'utilisent les entreprises étasuniennes qui s'inscrivent à ce concours.

Le système de reconnaissance des Grands prix québécois de la qualité possède trois paliers déterminés par un pointage minimal à atteindre au moment de l'évaluation : la Mention, la Grande mention et le Grand prix. Ces distinctions comprennent six catégories : PME manufacturière indépendante, PME de services indépendante, Organisme à but non lucratif et association, Grande entreprise manufacturière, établissement ou filiale de grande entreprise, Grande entreprise de services, établissement ou filiale de grande entreprise et Organisme public.

La grille d'évaluation porte sur sept aspects, à savoir le leadership, l'information et l'analyse, la planification stratégique, la gestion et le développement des ressources humaines, la gestion des processus, les résultats de l'organisation et, enfin, l'orientation client et la satisfaction de la clientèle. Les forces et les faiblesses de l'entreprise candidate sont ainsi analysées à la lumière de ces aspects, si bien que ceux-ci peuvent procurer ou soustraire des points au total de l'évaluation, selon le cas. Qu'une entreprise soit ou non gagnante d'un prix, il n'en demeure pas moins que cet exercice lui permet d'acquérir une vision globale de son management, de dépasser les normes de certification et d'établir les bases de gestion intégrale de la performance au moyen de l'amélioration continue des produits et des services, ainsi que des processus de gestion, de production, de distribution et de mise en marché. De plus, il permet de mesurer les progrès réalisés et à accomplir puisqu'il offre la possibilité de déterminer avec précision les forces et les éléments à améliorer.

Les lauréats de 2007 comptent pas moins de quatorze entreprises, dont cinq récipiendaires d'une Mention, cinq qui ont obtenu une Grande mention et quatre, un Grand prix. Soulignons que c'est la première fois que quatre Grands prix sont décernés à l'occasion de cet événement. La cérémonie de remise s'est déroulée en présence du premier ministre du Québec, M. Jean Charest. Des fiches d'information des entreprises exposantes et des photographies de l'ensemble des lauréats des Grands prix québécois de la qualité 2007 sont accessibles à l'adresse suivante : www.qualite.qc.ca/evenement.htm.

Sources : Mouvement québécois de la qualité (www.qualite.qc.ca)

Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (www.mdeie.gouv.qc.ca)

Ministère du Travail (www.travail.gouv.qc.ca)

---

***Diversité du recrutement de la main-d'œuvre...***
**(suite de la page 20)**

au sein de chaque équipe de cinq à dix personnes responsables de l'assemblage d'un produit. Au palier supérieur, on trouve un superviseur pour cinq lignes d'assemblage. Ce dernier est également proche des équipes et dispose de certaines responsabilités touchant l'administration de leur travail. L'accession au poste de coordonnateur ou de superviseur se fait généralement par des promotions à l'interne, qui accordent un rôle important aux qualités de conciliation des personnes choisies et à leur capacité d'être écoutées par leurs collègues de travail.

En résumé, Mega Brands peut mettre en valeur les ressources humaines offertes par le marché du travail montréalais grâce à des règles de travail claires et bien définies. Ces règles associent le respect dans les rapports interpersonnels aux impératifs de la production et mettent l'accent sur la formation et les capacités de communication des agents de maîtrise.

### Analyse d'un événement

# Vers un premier syndicat international et transatlantique

En avril 2007, lors de sa 43e assemblée annuelle qui regroupait 500 délégués à Ottawa, le Syndicat des Métallos[1] a annoncé la formation d'un groupe exploratoire en vue de créer un premier syndicat transatlantique avec les organisations Amicus et Transportation & General Workers Union (T&GWU)[2]. Le nouveau syndicat qui serait ainsi créé regrouperait 3,4 millions de membres répartis au Canada, aux États-Unis, en Grande-Bretagne et en Irlande.

Michel Arsenault, qui était alors le directeur québécois du Syndicat des Métallos, soulignait qu'il y avait eu 520 annonces de fusions et d'acquisitions en trois mois au cours de 2007. Il notait aussi que « notre cuivre et notre zinc sont désormais sous contrôle suisse; notre aluminium et nos mines de fer, sous contrôle américain, australien et anglais; et notre acier, sous contrôle de la bourse d'Amsterdam et de la famille Mittal ». L'acquisition d'Alcan par Rio Tinto en mai 2007 a accentué cette tendance lourde[3].

L'intention des parties est de créer un syndicat international qui soit mieux capable de traiter d'égal à égal avec des entreprises multinationales. Parmi les objectifs visés, mentionnons le désir de coordonner les stratégies de négociation des conventions collectives, de formuler des réponses communes devant les tentatives des multinationales de mettre en concurrence leurs diverses usines pour limiter les hausses salariales, d'élaborer des stratégies conjointes face à la mobilité des capitaux ainsi que de développer un réseau d'échanges et d'information.

Au cours de cette phase transitoire, les syndicats feront campagne ensemble, adoptant des approches communes dans les processus de conventions collectives avec des entreprises multinationales. L'accord d'Ottawa s'intitule « Explorer la création d'un syndicat mondial pour le 21e siècle[4] ». Il précise certains engagements que le groupe exploratoire devra examiner :

- le comité, composé de cinq représentants par syndicat, devra étudier le cadre juridique, la constitution, les règles et les structures des syndicats actuels, en vue d'une fusion officielle;
- il envisagera la création de champs de collaboration et trouvera les moyens d'intégrer des programmes communs;
- il fournira les ressources matérielles et financières nécessaires à l'appui de projets communs de solidarité internationale (auprès du mouvement syndical colombien, de syndicats partenaires en Afrique, des travailleurs maritimes en Inde, par exemple) ainsi que pour des études communes sur les multinationales en Chine;
- il élaborera des approches communes en matière de négociation collective dans des secteurs et auprès de multinationales où travaillent leurs membres.

Cette démarche s'inscrit dans une perspective qui correspond aux orientations souhaitées par l'OIT. Cette dernière a en effet soulevé les problèmes posés par la concurrence que se font des gouvernements nationaux ou régionaux pour attirer des investissements étrangers. Dans certains cas, cela peut amener des États à accorder à ces entreprises des dérogations à des aspects de la législation du travail pour les inciter à implanter des usines sur leur territoire.

1. Le Syndicat des Métallos est un important syndicat du secteur privé avec 60 000 membres au Québec dans les secteurs de la sidérurgie, l'aluminium, le papier, les produits forestiers, les mines, la machinerie, le ciment, l'industrie manufacturière et des services, entre autres. Il est affilié à la Fédération des travailleuses et des travailleurs du Québec (FTQ). Amicus et T&GWU, deux syndicats britanniques regroupant deux millions de membres, sont implantés dans de nombreux secteurs tels que l'aéronautique civile, le transport routier, l'imprimerie, le secteur public, les services bancaires, la construction, l'ingénierie et les textiles.
2. Une alliance stratégique avait déjà été conclue, il y a deux ans, entre Amicus et le Syndicat des Métallos. De leur côté, Amicus et T&GWU ont fusionné le 1er mai 2007, créant ainsi un nouveau syndicat, « Unite ».
3. En mai 2007, le groupe étasunien Alcoa avait fait une offre d'achat non sollicitée des actions d'Alcan (33 milliards de dollars américains). Elle avait été rejetée parce que jugée insuffisante par les actionnaires. L'offre de Rio Tinto (38,1 milliards $) en juillet 2007 fut acceptée, créant un géant mondial dont les activités dans le secteur de l'aluminium seront dirigées de Montréal. En janvier 2008, un groupe constitué par Alcoa et une société minière chinoise ont acheté un bloc important d'actions de Rio Tinto.
4. Accessible en anglais sur le site : http://www.usw.ca/program/adminlinks/docs/Amicus=USW2.pdf.

Il faudra cependant voir si les multinationales concernées seront prêtes à reconnaître un tel syndicat. La négociation de conventions collectives nationales sur la base d'une plateforme internationale est un phénomène peu répandu, même s'il existe déjà plusieurs syndicats transfrontaliers.

**Pour plus d'information**

www.usw.org

www.amicustheunion.org

Sources :

http://www.usw.ca/program/content/4693.php?&lan=fr

www.usw.ca/program/content/4408.php

# Politique éditoriale

La mission du Ministère, axée sur l'établissement et le maintien de relations harmonieuses entre les employeurs et les salariés ou les associations qui les représentent, commande que ses interventions professionnelles et ses écrits soient non seulement rigoureux mais également impartiaux. C'est pourquoi, la politique éditoriale du Ministère pour la revue Regards sur le travail est fondée sur les considérations suivantes :

1. Le choix des résumés de recherche et des articles de fond est effectué en tenant compte de l'obligation ministérielle de rester neutre par rapport aux intérêts et aux thèses défendus par les acteurs patronaux et syndicaux et en ayant à l'esprit l'utilité potentielle du matériel publié.

   Afin de concrétiser ce souci, tout article soumis pour publication fait l'objet d'une évaluation par trois personnes, dont au moins une provient de l'extérieur de l'Administration publique québécoise.

   Quant aux résumés de recherches, des suggestions pourront être faites aux auteurs mais il leur reviendra d'en approuver le contenu qui sera publié.

2. À l'exception du champ spécialisé de la santé et de la sécurité du travail, dans ses aspects techniques, le Ministère n'écarte aucun sujet de publication a priori, à la condition qu'on puisse les rattacher à sa mission générale ou à l'un ou l'autre des objets suivants, énumérés à l'article 13 de sa loi constitutive :

   - les relations du travail;
   - les normes du travail;
   - l'organisation du travail;
   - le marché du travail;
   - les conditions de travail.

3. Le Ministère ne s'engage pas à publier tous les résumés de recherches et les textes originaux soumis pour publication mais lorsqu'une décision favorable est prise, elle est par la suite communiquée à l'auteur ou aux auteurs.

4. Les articles publiés dans la revue du Ministère Regards sur le travail n'engagent que la responsabilité des auteurs.

5. Le Ministère met à la disposition des collaborateurs éventuels à sa revue les normes d'édition qu'il utilise.

Pour des renseignements supplémentaires, on est prié d'entrer en communication avec Mme Louise Dallaire de la Direction générale des politiques et de la recherche en milieu de travail. Ses coordonnées sont les suivantes :

**Ministère du Travail**
**Revue Regards sur le travail**
**Direction générale des politiques et de la recherche**
200, chemin Sainte-Foy, 5e étage
Québec (Québec) G1R 5S1
regards@travail.gouv.qc.ca
Téléphone : (418) 643-7493
Télécopieur : (418) 644-6969

***L'impact des délocalisations...* (suite de la page 22)**

mondialisation, marquée par les délocalisations, exige qu'on y accorde une attention particulière. Le génie québécois ne se porte pas mal et l'heure n'est ni à la panique ni aux réactions protectionnistes face aux délocalisations. Personne ne croit que les délocalisations entraîneront la disparition de la profession d'ingénieur, mais le phénomène est en voie de transformer la nature du travail d'ingénieur.

Même si les scénarios catastrophistes ne tiennent pas la route, il importe de prendre des moyens énergiques pour faire face à cette nouvelle donne globale et en tirer le meilleur parti possible. Au jeu des délocalisations, les pertes potentielles sont en effet substantielles, mais les gains potentiels le sont aussi.

Si le Québec mise juste et favorise le développement des cerveaux dont dépendent les secteurs de pointe à forte valeur ajoutée, s'il entretient un environnement d'affaires attrayant, il n'est pas dit qu'il ne pourra pas profiter au solde des migrations d'emploi de haut savoir et en ressortir plus fort. Pour ce faire, il faudra éviter de céder à la tentation protectionniste et mettre en place des politiques industrielles adaptées à ce nouveau contexte.

La revue du ministère du Travail dédiée à la recherche et aux observations dans le domaine du travail.

*REGARDS SUR LE TRAVAIL* est une publication du ministère du Travail qui paraît trois fois l'an. Les contenus sont sous la responsabilité de la Direction générale des politiques et de la recherche, ainsi que de la Direction de la recherche et de l'innovation en milieu de travail. Cette revue électronique constitue le carrefour où chercheurs et praticiens du domaine du travail diffusent leur savoir. Sa coordination est assurée par la Direction de la recherche et de l'innovation en milieu de travail du Ministère. Elle est hébergée dans l'Internet ministériel et distribuée par courriel aux clientèles ministérielles intéressées.

**Chargée de la revue**
Louise Dallaire

**Agent de liaison**
Alexis Labrosse

**Comité de lecture**
Ad hoc

**Intégration et mise en page**
Simon Bastien

**Éditeurs Internet**
Lucien Paquin, édimestre
Denis Villemure, webmestre

**Abonnement**
Publication accessible uniquement en format électronique dans le site Internet du Ministère. Afin d'être informé d'une nouvelle parution, il faut s'enregistrer au préalable auprès du ministère du Travail du Québec, à l'adresse suivante : communications@travail.gouv.qc.ca
Objet : Regards sur le travail

**Dépôt légal**
Bibliothèque nationale du Québec
Deuxième trimestre 2008
ISSN (1710-2324)

**Droits de reproduction**
La reproduction des textes à des fins autres que lucratives est autorisée avec l'accord préalable du ministère du Travail.

Vous devez dans tous les cas, même pour celui d'une reproduction à des fins non lucratives, d'abord adresser votre demande au ministère du Travail, pour lui signifier vos intentions et obtenir l'autorisation préalable.

**Ministère du Travail**
Direction générale des politiques et de la recherche
200, chemin Sainte-Foy, 5e étage
Québec (Québec) G1R 5S1
Tél. : (418) 643-7493
regards@travail.gouv.qc.ca